UNTHINK rediscover your creative genius

DARE TO CHALLENGE
Accelerating
Trust your instincts
Spontaneous
DARE TO CHALLENGE
Accelerating
keep the faith
Know how to compromise
Trust your instincts
Spontaneous

创意就是这么简单

不断激发创造力的7个方法

[美] 埃里克·瓦尔 著 郭晓静 译

Pursuit of originality
Accelerating
Know how to compromise
Spontaneous
Dare to challenge
Spontaneous
Trust your instincts
Accelerating
Pursuit of originality
Know how to compromise



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

UNTHINK

DARE TO CHALLENGE

Accelerating

Trust your instincts

Spontaneous

DARE TO CHALLENGE

keep the faith

Accelerating

Know how to compromise

rediscover

Trust your instincts

Spontaneous

创意就是这么简单

不断激发创造力的7个方法

Pursuit of originality

Know how to compromise

Accelerating

Spontaneous

［美］埃里克·瓦尔 著 郭晓静 译

your creative

Dare to challenge

Trust your instincts

Spontaneous

Accelerating

Pursuit of originality

Know how to compromise



genius

中信出版集团 · CHINACITICPRESS

前言 一幅更宏伟的画卷：我的故事

世界对于想象力而言，只是一块画布。

亨利·戴维·梭罗

我们误以为，“创造天才”这个词只能用于形容少数人——比如诗人、画家和作家；事实上，我们每个人都具有惊人的创造力。它存在于我们每个人的身上，存在于我们发现真我和成就真我的过程之中。如果没有它，我们就如同大海中翻起的波浪，我们只能随波逐流，无法掌握自己的命运。伟大的创造力是改变命运的一股力量，只有勇敢的船能够征服海洋，在驶往美丽新大陆的征途上乘风破浪。这对你的幸福及你工作的价值都同等重要。

不要被愚弄。创造力并不专属于某个人，也并不只存在于某一个地方。它属于每个人，存在于每一个地方——只要你有勇气去发掘自己的全部潜能。创造天才诞生于永远不灭的探险欲望，诞生于将你从可预见的安逸生活中召唤出来的远行期望，也诞生于永生不灭的好奇心，对那种比现在更宏大、更生机勃勃、更有意义的生活的永恒愿望。跟随着这些愿望，你便能够走向自由。这条通路始于你认识真正的自我那一刻。

你其实是一个大胆的艺术家，一个在任何一天、任何时候都能有伟大创意的个体。但是随着时间的流逝，你被迫脱离充满冒险、徘徊和探索的人生。有人告诉你，你应该有逻辑地进行思考，而不是大胆地、形象地、理性地思考。你几乎忘记了，自己天生是一个艺术家。

一旦你摒弃常规，一旦你学会超脱，一切都会改变。

你应该了解这一点，我一开始其实并不是一个艺术家。我没有艺术天赋，小时候我并不擅长艺术。至少好心的小学老师这样告诉我，他希望能够引导我去追求一些更实用的东西。直到多年以后，当我最终失去了我的这种四平八稳的身份，我才重新发现了自己那种大胆的创造力，而这才是我们最完整的、最自信的身份，它存在于我们每个人心中，驱使我们走向最独特的探寻真我的旅程。

让我来讲讲我的故事吧。其实这同样也可以发生在你的身上。

我曾是一个好学生，考试成绩总是不错。我按照老师教我的方式，以考试获得的分数衡量自己作为一个人，以及作为一个学生的价值。我循规蹈矩，并且学习高效，完全是老师眼中的完美学生。

在塑造这个“完美角色”的过程中，我成了一个一丝不苟、按部就班的供应商。这份工作没有任何可以发挥想象力的空间，它甚至没有提供能够清晰地评估我的工作进展的方法。所以我只能默认“成功”的路径就是成为一个高效的“循规蹈矩”者。

拿到学位后，我找到了一份舒适的工作，它与我整齐规划的职业观十分契合。我有一份不错的收入和一个体面的职位，起码能让我在各种聚会中很有面子。我坚定不移地遵守着公司的规章制度，并因此获得一般意义上的职业成功。然而，这一切是我牺牲了部分的自我换来的，这部分自我却恰恰是用来探寻生活的美、魅力和奇趣。回顾从前，我意识到稳定的工作已经成为危险的嗜好，剥夺了我承担风险的能力和探险的勇气。

我取得了被大多数人认同的“进步”，但是这真的是我想要达到的目标么？

虽然我不肯承认这一点，在商界十年，我始终没有清楚地认识到，我的天赋其实在被慢慢磨灭。我很“成功”，但是对自己的生活，我越来越没有满足感。

为了从暗淡无光的生活中挣脱，我开始成就自我。我不断提升自己的公众形象，我曾认为那些精明、灵活的投资活动能够大大提升我的个人品牌，于是过度扩大投资，并试图以此来获得我所缺失的满足感。事实上，我并不是在向世界证明自己，而是在向自己证明自己。

然后，我成功了。曾让我得以建立起安全堡垒的互联网泡沫最终破灭了。金融界崩塌了，我也不能幸免，失去了一切，包括钱、投资、有价证券，当然，最终我的“身份”也随之失去了。

那是一段十分痛苦的经历。三十而立，我却被迫从零开始，而且还要养活妻子和三个不满5岁的孩子。那段时间的夜晚尤其难熬，我无法入睡，一直被自己的失败折磨着。

对于像我一样一直想着如何战胜自己的弱点的人来说，这种脆弱的感觉是全新的、陌生的，也是艰难的。讽刺的是，就是这种脆弱，这种向自我需求的不情愿的妥协，打开了我通往新生活的大门。

我最终意识到，原来一直以来我的生活并不精彩，只是还凑合，充其量是还过得去，可以支付账单，给我一种似乎在进步的假象。其实，这种进步并没有真正推动我前进。

当从多日的麻木和昏睡中惊醒的时候，我重新变成了一个孩子。

挫折和愤怒驱使我自我反省，然后醒悟。我决定从证券业中抽身，它剥夺了我的热情。我开始反抗小学老师对我的评价——“你就不是做艺术家的料”，我在重新唤醒身体中的艺术细胞。

索伦·克尔凯戈尔[1]说：“危机孕育变化。”我的危机来得很突然，但是从我对自己和工作的认知的角度说，这场失败又是必然。突然间，我明白了，我让自己陷入简单重复的工作中，实际上是给潜能上了一个枷锁。我意识到，我的梦想被惯例俘虏，我的想象力在可预见的枯燥未来中沉睡。

我曾经陷入了没有信仰的生活中，只是一种逻辑化、系统化的存在。我的才华被那些看起来很好，但是实际上死气沉沉的规矩所埋没，我变成了公司的一个布偶。

这种存在的状态，看起来是由我掌控，其实它牢牢控制了我。我衡量成功的标准，变成了一堵高墙，阻挡了我的视野，让我只能看到这些高墙之内的东西。我好像住在了原始的高山部落的一个小木屋，这个木屋没有窗户也没有门，我只能看到屋内的东西，我无法意识到其实外面更加精彩，充满着奇幻的冒险，有着我在这里根本想象不到的美好。

现在壁炉空了，我没有木材可以生火了。我只有两种选择，待在屋里饿死，或者走出屋子，找到一线生机。

我选择击碎曾经保护我安全的墙，去探索屋外的世界。这标志着，我开始全面颠覆过去安逸的生活。

绘画成就了我的新生。

我没有经过任何专业训练，只是买了一些工具，便直接在画布上涂

抹。没有规则，没有标准。我随意地用刷子和手填满画布，感到畅快淋漓。我的不快随之烟消云散。但这绝不仅仅是疗伤的方法——我发现绘画是那样吸引人。它以我过去从未体会过的方式在召唤我。我开始约当地的艺术家一起出去，和他们交谈，讨论新鲜想法。我的思维开始向各个方向发散，我又开始像一个孩子一样吮吸生命的乳汁。

作为一种技艺也作为一种生活方式，艺术让我沉醉。我开始理解，艺术不仅仅是一个名词，代表已经完成的一幅作品，更是一个动词，意味着飞跃、俯冲、勇敢地生活。我是否能将其转化为一种职业，这仍是未知之数，但这是让我重塑自身，从而更接近真我的宝贵机会，它值得我冒险一试。实际上，这比从前的生活风险更小。我贸然地去寻找真正的自己，尤其是我期望的那部分自己，可以不顾时间限制去探险，没有边界地自由想象，不受规矩束缚地做事。

但是，我发现那个时候我对现状并没有全面的认识。越了解艺术家这个圈子，我越能够发现它的局限性。我认识的很多艺术家都很有天赋和能力，但是他们缺少维持生计的训练和有效手段。他们的创造力没法转化为有创意的商业模式，可能他们认为单凭热情和创意就能带来生意。所以，他们屈从于陈词滥调，认为目前之所以生活窘迫，只是因为其他人还没有意识到艺术家是多么地不可或缺。

我曾经在公司工作过，所以无论在理论和实践上都懂得多一些。但是我应该怎样定位自己呢？如果我并没有控股一个公司实体或者一个艺术家团体，我是不是一个商业无政府主义者？或者是艺术官僚主义者？我发现自己夹在专业的公司治理和对艺术的理解之间，对任何一个方向都没有完全的信心。

遇到这个问题的时候，我没有偏向选择任何一方，而是“脚踏两只船”。

我明白了我们的职业潜能不是靠传统的批判性思维来激发，也不是单单依据创新性的、打破常规的思维模式来获得。当无限的想象力结合批判性思维能力，当商业才华融入艺术灵性，最伟大的个人潜能将被激发出来。

在商界，我们的主要问题是，长时间用一种单一的思维模式机械化地完成工作。这会磨灭我们做出独特创意的能力，并最终毁掉我们的潜

能。

俗套如下：接受教育时，我们被教导要记住已有的答案、既定的方法和解决方案。通常情况下，一个问题只对应一个正确答案。要取得最优秀的成绩，必须一遍一遍重复这些既定的路径。几乎没有任何空间留给我们所呼吁的"跳出框架外去思考"。相反，我们通常因为在框架内书面标记出正确的答案而获得称赞。我们被培养成艺术批判者，而不是艺术家。去思考，但是却不会发散思维。

大学毕业的那天，我们会继续强化这种"取得进步"的逻辑。我们找到一份工作，这份工作有详细的职责描述、固定的预期，并要遵循固定的方案来完成固定的配额。然后，会有一个人指导我们如何工作，这个人已经记住了成功完成这项工作的过程。我们的职责很简单，继续重复这个过程。最终，我们获得升职，然后去根据差不多的流程做差不多的事情，只不过需要高级一些的技能。

经历过这些，我们懂得，想让职业生涯稳定发展，我们就必须理解并遵守既定的规则。没有任何地方需要你自由发挥。

彻底违背这些是不现实的，这完全是空想，甚至让你没法生存。艺术家会挨饿，这并不是夸张的说法。所以，对于他们来说，发展这种惯性的思维模式很必要。

意识到这一点，我突然有了灵感。如果艺术家的突破性创造力与我之前熟悉的商业策略相结合，将会如何呢？这是否可行呢？如果可行，将是一种什么样的呈现方式呢？

各种想法如洪水般袭来，我在纸巾上、便签纸上……不停地写下所有的想法。在一个晚上，我终于捕捉到了我的问题、我的预测，得出了用一种新的方式工作的初步结论；商业思维和艺术灵感之间的关系，就好像令人向往的万能药。随后的几个星期，我投入对此的研究上。最终，我发现塑造毕加索、海明威、莫扎特等伟大艺术家的关键性格特质，与塑造巴菲特、乔布斯、布兰森等商界巨头的特质相似。这确实让我脑洞大开，但是，这意味着什么呢？

对创业者来说，这意味着：创造力有多种表现形式，艺术并不仅仅会被禁锢在博物馆、图书馆、音乐厅；艺术也存在于商业机构中，它在精明的企业家和企业高管办公室的围墙内徘徊。

意识到这些还是不够的。我需要更确切的范例——例如与之有联系的某个人，或者代表这些特性的某个人，这样比仅仅举出沃伦·巴菲特或海明威这样的例子更容易让人理解。我继续做着我的研究。

答案一直在前方等着我。有另外一群人，他们可能比过去、现在的这些大人物更灵活，更准确地表现着这些特性。可笑的是，我不仅与这个群体有着联系，我甚至曾经是其中的一员，而你也一样。

我是指孩子们。

我们小的时候，都会不断表现出能激发创造力的特质。好奇心引领着我们的感官。热情主导我们的行为。我们不惧怕未知的事情，相反，我们对探索未知十分兴奋。我们不在意围观者和否定者，最重要的是，我们的想象力是没有被束缚的。

当我们感怀这些日子一去不返的时候，你要知道，还会有出现转机的机会。

其实，不能返老还童反而是我们的优势。作为成年人，我们有更多可支配的资源。我们的头脑处理信息的速度更快，身体也比以前更强壮。总而言之，我们更有效率和能力。我们也需要承担更大的责任，这毫无疑问。但是我们也拥有更大的能量去承担责任、改变自身的处境，或者是改变我们周围人的处境。

创造力如春天的河流，在孩子的心中流淌，但是它的能量受到智力及身体发育不成熟的限制。同时，它也受到成长环境和成长阶段的限制。乔布斯曾说，如果小时候没有接触过电脑，他就不可能发展出在计算机和编程方面的才华。爱因斯坦的父母是他年幼时创意天赋的启蒙者。如果他们接受了类似我的小学老师那样的论断，他们可能就沿着另外一种路径成长了。孩子有创意天赋，但是他们始终是不成熟的，等待着生长环境或者父母的引导。

相反，如果我们开启了类似于孩子的创意灵感，并同时拥有成年人的能力，就能够拥有积极的、强大的能量来驱动工作。

我一边继续天马行空地记录下怎样打开思维之门的方法，一边开始整理之前用过的纸巾、便签，并做成一份适合做商业展示的方案。我的新职业路径清晰了。我开始以一种另类的商业代言人的角度去做，与仅

仅重构传统思维模式不同，我开始努力尝试让公司放下传统模式，探索新的领域，那就是将商业才华和艺术灵感相结合。为了让这个想法落地，我让自己的画成为一个有力的证明，我在展示现场用大约3分钟左右的时间完成一幅画。这些由我的顿悟所产生的60分钟的演说，比我的工作机会带领我走得更远。这是一条充满冒险但生气勃勃的道路，对任何人来说，都是更有意义的。以上这些信息，不是仅仅对我本人有用，我相信对任何想要重新发现自己无所畏惧的创造力的人都很有意义，他们会重新发现完整的、自信的、突破性的自己，任这种创造力自由飞翔。现在，十年过去了，我可以告诉大家，成千上万的人已经做到了。

那段时间，我总会在演讲后获得很多的启发。在演讲台上，在这60分钟的课程中，我能做的只有这么多。至少，我能够启发人们更有创造力地思考、行动，但是我希望能够更进一步。我想要告诉你如何找到并释放你心中的那个艺术家，而不仅仅是在你需要解决一个工作问题或者是策划一个新的宣传方案时，而是每天，在或大或小的各个地方，让你的生活更加多彩，带给你多年没有感受到的充实、满足感。重新发现你无畏的创造力，可以改变你周围的一切——从如何看待你的工作、工作完成的是好是坏，到你工作的意义。这会改变你的生活。

要达到那个目标，我们需要首先说明从何开始——从发现那个没有被惯例和常规压垮的艺术家开始。你应该先去探索你的“过去”，从而理解你的“现在”，就如我在不久之前找到自我一样。一旦你的过去和现在清晰了，你就能够自信地掌控“如何”丰富你并不遥远的未来。这需要你首先放下你学到的思考和行为的惯例。

这是我选择的路径，我打赌我的起点和你现在的处境没有什么大的不同。这条路同样适合你。无畏的、无限的想象力，是你要到达的终点。

我将为你引路。

旅程现在开始。

埃里克·瓦尔

2012年9月18日于美国加州圣迭戈

---

[1] 索伦·克尔凯戈尔（Søren Kierkegaard），丹麦哲学家。——译者注

第1章 过去……（你曾经是谁？）

第一节 什么构成真正的你？

每个孩子都是艺术家，关键是如何在长大以后依然保持这一点。

巴勃罗·毕加索

如果问一群5岁的孩子，你们之中谁是艺术家，所有的手都会举起来。如果问一群35岁的人相同的问题，也许你只会看到一只颤颤巍巍举起的手。为什么？

探索这个问题的答案，需要从理解你我在孩童时期到底是谁开始。

经过多年的研究，我发现人天生就有独立创造和解决问题的能力。“孩子有探索的本能，”国际蒙特梭利协会总裁蒂姆·赛汀（Tim Seldin）解释说，“探索的本能会随着年龄增长而发展，他们在尝试一些事情时，变得更有冒险性，不管是在花园里玩泥巴，还是在屋子里养虫子。孩子有非凡的想象力，而且有探索世界的欲望。”[1]换句话说，人们天生是艺术家——在任何时候都有学习、适应环境、创造新想法、解决问题的巨大潜能。

据神经学家说，孩子的大脑右半球十分发达，这个部分控制着直觉、创造力、社交能力和视觉能力，负责吸收新鲜的、非常规的创意，它会因为惊奇而变得兴奋，它不需要任何整齐规划、完美定义的规矩来找到价值。所以，你的思维会充满了“为什么是这样”，还有更重要的，“为什么不是这样”，满是好奇心，和到处蔓延的想象力，随时随地都可灵感爆发。世界就是你的画布，即使有规矩存在，在孩子心里也是可以忽略不计的。

小男孩儿把木棍变成宝剑，每天玩打仗的游戏。他们把小水沟看成奔腾的河流，行驶用纸折的“大船”。探险、想象、冒险，这些是他们的

默认装备。玩具的种类和他们身处的地点并不重要。如果想要开始一段冒险，他们可以把任何东西变成他们想要的。

小男孩儿并不需要通过学习才能获得创造力，他们本身充满创造力。而且，不仅仅是他们才有创造力。

小女孩儿用唇膏和能够旋转起舞的裙摆，把自己变成芭蕾舞演员。她们的娃娃和毛绒玩具陪伴她们应约参加舞会，寻找她们的王子。她们也会去未知世界探险，实现下一个伟大发现，找到埋藏的宝藏，或者探索她们的想象世界中最遥远的地方。

对小男孩儿和小女孩儿来说，探险是他们的现实生活。

你还记得那些满脑子充满想象力的日子么？你可以变成你想变成的任何人或任何东西。你可以在一念之间环游世界，甚至外太空。没有任何规矩限制你，“你不能这样，因为这不是该发挥创造力的时间”。“实力主义、逻辑甚至是安全性都无法阻碍你前进。你自由自在雕刻自己每天的生活，把它变成艺术品——实实在在地表现着你的独特创造力——使之充满了欢乐、热情和满足。

我们在童年这样做事，是因为我们的世界观还是不成熟的。为了学习和成长，我们必须通过各种感官来收集各种信息。我们在学习一种语言，想办法和其他人产生联系，研究物理学定律，学习如何跑如何跳，更有效率地运用我们的肌肉和四肢。总之，我们在生活的各个方面接受着各种训练，然后快速地改变。我们最初的环境应该是丰富的、充满生机的，由想象力驱动的。

很多公司试图以幼儿园教室作为模板来设计办公室，试图模拟孩童时期丰富的、充满想象力的空间。比如谷歌这类公司，就设计了非常规的办公环境，帮助他们设计出很多前沿产品。谷歌允许工程师拿出20%的工作时间来创新，激发他们的好奇心。这种自由让员工能独立工作，并且激发自身的想象力。这也为平时工作中并没有机会打交道的员工们创造了坐在一起碰撞彼此观点的机会。谷歌很多优秀的产品就是从这20%的自由中来的，比如电子邮件应用Gmail、谷歌地图、谷歌实验室，还有它旗舰性的谷歌广告联盟项目（AdSense program）。

可能大家不太了解，当谷歌的20%创新时间还没有被公布于世的时候，早在1948年，3M公司（明尼苏达矿务及制造业公司）已经开始允

许员工用15%的工作时间，深入探索他们的一些设想。公司希望能够在战后的美国脱颖而出，而那个时候，整个美国企业界的图景是刻板而僵硬的。3M公司从那个时候就持续创新，一直到现在依然如此。公司的传奇产品便利贴，就是一个名叫阿特·弗瑞的员工在其15%的创新时间中创造出来的；其实，这仅仅是超过22000个专利中的一个，这些专利每年为公司创造50000个新产品，带来200亿美元的收入[2]。3M公司是创新的活火山。

简单地将这些公司源源不断的创造力与公司注重激发员工的想象力相联系，是否理由充分呢？毫无疑问，还有其他因素造就了谷歌和3M的超凡创造力，但是一旦被问到这个问题，从企业高管到普通员工，他们都会把主要原因归功于这些自由的“创造时间”，他们认为这如催化剂，成就了企业的持续成功。当玛丽莎·梅耶尔（Marissa Mayer）任谷歌搜索及产品体验副总裁的时候（她现在是雅虎公司的首席执行官），她估算谷歌大概有一半新产品都来自这20%的创新时间[3]。库尔特·拜因里希（Kurt Beinlich）是3M公司的技术总监，他说：“这15%的创新时间，造就了今天的3M公司。”[4]

有一个美好的时空，有自由的元素、神奇的力量、生气勃勃的生态环境，我们不会被规矩和时间表所禁锢，相反，我们拥有无限的想象力、可能性和学习空间。这就是我们的童年。

“回到童年”这个想法并不新鲜。世界上最伟大的教师和思想家从几个世纪以来，对多个主题有过激烈的讨论，他们唯一达成共识的就是，成年人有必要重新获取童心，来让他们的生活充满色彩，使自己脱离倦怠，面对生活的挑战。

众所周知，耶稣曾斥责他的门徒阻止孩子们接近他，“让孩子们到我这里来，不要阻止他们，像天堂一样的地方只属于孩子这样的人。”[5]西格蒙德·弗洛伊德叹息道：“这是多么令人沮丧的对比啊，孩子总是有着闪光的创意，而一般的成年人，却只有微弱的灵感。”哲学家赫拉克利特写道：“一个人，当他达到一个孩子玩耍的认真程度时，才最接近真我。”尼采说：“在每个真正的人的心中都藏着一个喜欢玩耍的小孩儿。”甘地曾经指出：“从孩子那里，我们可以理解、懂得爱的真谛。”

爱因斯坦曾经疑惑，为什么恰恰是他发现了相对论。后来他解释道：“我觉得，原因可能是，通常成年人无法不想空间和时间的问题，这

是他们从孩童时期就开始思考的。但是我的智力发展迟缓，所以当我开始考虑时间和空间的时候，我已经是一个成年人了。很自然地，作为一个成年人，我比正常孩子更有能力去深入思考这个问题。”[6]

在爱因斯坦看来，他的天赋在于成年的时候，依然能够像一个孩子一样思考。后来，他发表了一个著名的论断，“想象力比知识更重要”。[7]这样的论断出自像爱因斯坦这样的天才确实是令人惊讶的，更令人感到奇怪的是，爱因斯坦竟然不是一个神童。相反，以今天的标准来看，他是一个需要教育的问题学生。

“爱因斯坦学说话很慢……”爱因斯坦传记的作者沃尔特·艾萨克森（Walter Isaacson）说，“而且他有很强的叛逆心……但是这些特点让他最终成为天才。敢于挑战权威的个性，让他能够质疑世俗观点。他学语言比较慢，让他一直对大多数成年人认为理所当然的事情保持强烈的好奇心。”[8]

爱因斯坦的父母反对世俗的观点，从不认为他们的孩子有问题，这对爱因斯坦和整个世界来说，都是一件幸事。爱因斯坦的开阔式思维方式和打破常规的行为习惯一直得到父母的支持。终于爱因斯坦长大成人，有了正确施展他的艺术才华的成熟能力，他父母的支持收到了最终的成效。

这种童心，或者从某些方面来说，这种孩子气，也催生了世界上最大的体验式教育机构“拓展训练”（Outward Bound），它在世界上三十多个国家、六大洲设有训练设施。今天，这个机构最初的非传统训练方式已经被应用于公司的团队建设训练、城市青少年训练或特殊人群的训练，例如嗜酒者、不断增长的大家庭等。这些训练课程都是依据创始人库尔特·哈恩（Kurt Hahn）的理念设计，他认为，冒险、探索或危险的环境，能够重塑或扩大人们对于周围生活中的各种可能性的认知。“我们其实比我们了解的自己更有潜能，”他这样写道，“一旦我们有机会了解自己的潜能，我们就不再愿意退回原地。”[9]“拓展训练”这个名字就体现了这个理念。这个词是航海用语，它由英国造船业巨头劳伦斯·霍尔特（Lawrence Holt）创造，用来描述一艘船从安全的港湾驶向神秘广袤的海洋。霍尔特用自己的钱和资源，极大地帮助了这个机构的扩张。这种轮船出海的美好愿望是孩子们心中本能追随的。

带着想象力，穿着简单的睡衣，我们每天都从卧室、后院等安全港

湾驶出。我们爬上柜台、大树、试图攀爬房子；我们跳过最低的台阶，中间的台阶，然后跨过后院的篱笆。危险、未知的世界召唤着我们。我们跑得更快、飞得更高、跳得更起劲儿、喊得更大声。我们在探索和创新中成长，人生最初的7年，比后面的70年学到的东西更多。

年轻的时候，我们精力充沛、充满创造力。但是这并不意味着，当我们年龄大一些的时候就应该停止探索、发现、创造。相反，今天我们有更充足的理由去进行突破式创新。我们应该意识到，作为一个成年人，我们有能力去做更有意义的事情，并保持我们的创造力。这不仅仅意味着我们可以将自己的生活变成每天的探险，也意味着带动周围人一起探险。要想发挥最大的潜能，我们必须意识到好奇心、想象力、探索并不是孩子们的专利。

爱因斯坦、尼采、耶稣所认识到的，是一个不可言喻的真理，那就是如果我们想让生活更加充实并带给我们惊喜，我们就永远不应该放弃孩子的特质，即使你是一位受过良好教育、有丰富经验的成年人。

1.神秘带来意义

有人问牛顿，他作为一个科学家，哪一天是最有效率的。牛顿说：“当我像一个孩子一样，专注地在海滩上寻找一块更光滑的鹅卵石或者更美丽的贝壳时，大海的秘密就完全在我眼前铺展开来。”只要有神秘的事物，好奇心便会紧紧跟随。为什么是这样？为什么不是那样？如果……在孩子的生命中，没有任何事情能像好奇心那样持久。

当好奇心成为驱动力，一个人就能有热情，能活在当下，并充满激情地追求理想。孩子们因为总是不断地问父母问题，几乎要把父母逼疯。但是这些问题就是他们能够快速学习的诀窍，也能让他们的生活更有意思。

想一想你看过的最好的电影或者读过的最有意思的书，几乎都是其中的神秘因素吸引你，来满足你的好奇心。神秘感让你屏住呼吸看一个五分钟的长镜头，最后竟然质疑自己在这期间到底有没有喘气；神秘感也让你的四肢突然失去知觉，投入地和心仪的人交谈；神秘感还使人类永远对其他星系、太空、外星人或者移居其他星球一事充满兴趣。神秘

感驱使理查德·布兰森这样的商界大人物、《泰坦尼克号》和《阿凡达》的导演詹姆斯·卡梅隆、亚马逊公司的首席执行官（CEO）贝佐斯斥巨资探索海洋的最深处。

神秘给人一种希望，对处女地所怀的希望、对未知海域所怀的希望。如果我们持续探索，还有探索本身给我们的希望。神秘让一切事情变得更有意思，而更有意思则意味着更有意义。神秘催生了创造力。

2.无知者无畏

“爱因斯坦的数学和科学知识在其一生中都在稳定增长。”斯科特·索普（Scott Thorpe）在他的书《爱因斯坦的天才思考法》（*How to Think Like Einstein*）中说，“但是当我们研究爱因斯坦的成果时，我们发现了一些问题。他最有突破性的发现都是出自他投身科学领域最初的几年，而在随后的几年中，他的研究成果数量减少了。”索普在书中继续描述这个天才令人称奇的、真实的发展情况。爱因斯坦在大学毕业后的第一年进入了瑞士专利局，“评估甩干机的改进状况”，在这个过程中，他发现了著名的方程式$E=MC^2$（质能方程）。在随后的几年中，他并不是不再聪明了，相反，他积累了更多关于自然科学和数学的理论，有了更多可以集中精力做研究的时间，有了很多优秀的助手。然而，如索普所说，他并没有解决什么科学问题。

“我们以为爱因斯坦解决问题的能力应该和他的智力及知识积累相关，但是，他这种能力却随着知识的增长而下降了。当他的知识积累最少的时候，他的创造力反而最强。”索普总结道。[10]

这是对知识的终极诅咒：我们知道的越多，反而越难看到问题的解决方案，以及建立联系、系统或层级关系的途径。我们丰富的知识常会成为解决问题的最大障碍，因为我们通常会认为把知识放在一边，而把思维放空为一块干净的白板是荒唐可笑的。但是白板却是每个孩子的秘密武器。在那个年龄，你没有任何退路，也没有任何东西可以做预估，没有任何知识储备可以利用，更没有任何经验可以帮助你下结论。

一个孩子，总是会基于最新的探索或实验来下结论。他的知识是实时更新的，因为头脑的灵活性可以帮助他根据最新的探索做出最新的结

论。他一直保留着推翻判断的权利，直到有了新的判断。他的思维开阔，一直能够有新的发现，并且能够发现事物的真实面貌，而不是别人教给他的事物应该是什么样子，甚至能有更深入的发现。无知，甚至是主观上的，也能够带来突破。

3.稍后意味着永不

如果和孩子相处一个小时，你会发现他们十分有韧性。他们想要做什么，就会立即行动，而且在达到目标之前决不罢休。他们知道想要什么，而且现在就要——稍后就意味着永远都不可能做了。执拗加上立即行动，他们的这种行为经常会把父母逼疯。然后父母便会开始给孩子们订立规矩，这当然有积极的影响。孩子们是自主性的主人。他们会不分时间地点突然想做任何事情，特别是在他们入学以前，因为学校还没有给予他们说“不”的理由。

早晨7点吃冰激凌。完全可以啊！

深夜10点跳蹦床。为什么不行呢？

在人声鼎沸的餐馆大声唱歌。你想听哪首？

当孩子慢慢长大，他们开始在乎其他人的意见，并开始注意既定场合的礼节。但是在那之前，没有任何自我因素或社会因素能够限制他们寻找乐趣，无论何时何地，美好、有趣、有突破性的事情都会发生。

“幸运成功论”在当今社会已经流行了一段时间，特别是当人们谈论演员或艺术家的成功时尤其喜欢使用。其实这些所谓的突破性的成功，是当各种可能性出现时，每个人主动探索的结果。

在格伦·洛皮斯（Glenn Llopis）的书《赢得意外》（*Earning Serendipity*）中，他引用了一些从自发性获益的著名例子。“一个苹果从树上掉下来”，洛皮斯写道，“牛顿看到的不止是一个普通的水果，而是由此发现了万有引力；看到一个扭力弹簧从工作台上掉下来，海军职员理查德·詹姆斯获得了紧身衣的灵感；看到混合橡胶物质溅到网球鞋上，化学家帕奇·谢尔曼想到的远远不只是一滴顽固污渍，他发明了斯科奇加德防油防水剂，可以防止各种油污喷溅；亚历山大·弗莱明看到已经被遗

忘的发霉的培养皿，从而发现了盘尼西林（即青霉素）。”[11]

洛皮斯也谈到了1941年，瑞士电力工程师乔治·德·迈斯楚带着狗外出狩猎。在阿尔卑斯山山脚下流连一天，第二天回家的时候，他发现数十个带刺植物挂到了他的羊毛裤子上。他好奇心大发，随意取下一个来，放到显微镜下观察。他发现这些小毛刺植物有很多小小的钩子结构，可以挂到裤子羊毛纤维的小圈上。一个好的点子出现了，其实这绝不仅仅是一个小点子，它使得一个年收入数百万美元的公司诞生了。

这个小点子就是：维可劳。[12]

其实这只是其中的一个发现，比如衣架或纸夹，看起来如此简单，我们觉得自己也可以想出来。这没错。我们确实可能想到这个主意，或者是应该能想到，但是前提是，我们能够让日常的紧张日程和被占满的头脑腾出一点空间给创造力。对于一个孩子而言，他的日程只有两件事情：探索和创造，所以他能在任何时候做这两件事。赶快重设你的日程吧，现在就调整，要不然，可能永远都没有可能。

4.玩耍是超级催化剂

作家杰克·沃尔德里克（Jack Uldrich）这样描述玩耍：“它帮助人们锻炼了日后可能会用到的一些技能。但是玩耍并没有超越生活本身。玩耍的时候，我们也会练习如何操纵并掌控事情的发展，我们也可能为旧问题找到新的解决方案，或者创造出我们从未体验过的新事物。”

风格独特的英国散文家G·K·切斯特顿（G.K.Chesterton）写道：“人类生命的真正目标是玩耍。”这并不是随口一说。切斯特顿写了很多散文和书，但是提及最多的就是玩耍，没有任何其他一个主题能够与之相比。《活着的人》（*Manalive*）就是其中一本。书名本身反映了它的进取性，但是故事本身却是预言性的。故事的主人公叫“无辜的史密斯”，他时而完全疯癫，时而聪明绝顶。他穿着绿色的紧身套装，为故事中那个枯燥乏味的伦敦公寓，带来了一阵强烈的风暴。说他古怪简直是低估了他。他如此好动并经常举止滑稽，没有人知道该拿他怎么办。尽管如此，大家还是被他的可爱天性所吸引。很快，史密斯的存在改变了这栋沉闷公寓楼的气氛。曾经性格犹豫的英格尔伍德终于向房东的侄女戴安

娜·杜克求婚了，愤世嫉俗的记者麦克向女继承人罗莎蒙德·亨特道歉了，史密斯本人也在计划和女继承人雇用的女伴玛丽·格雷私奔。一切都看起来那么完美，直到两个医生出现，声称他受到盗窃、重婚和意图杀人的指控，要带走他。史密斯扣动了左轮手枪的扳机——表面上看起来此举是证实了他的罪行——他对着其中一名医生开了两枪，但都差一点儿没打中他的头。

后来，史密斯受到审讯，但是出人意料的是，所有的证据都证明，如他的名字一样，他是无辜的。就像切斯特顿所说："如毛草一样清白。"在结案陈词中，真相大白了：史密斯试图对一个人开枪，是想提醒那个人珍爱生命；他闯入的房间其实是他自己的；而他重复娶的其实都是同一个人，是他的妻子一次一次利用假的名字和身份，来保持恋爱阶段的激情。

我相信"无辜的史密斯"在任何家庭、任何工作地点，都将是受欢迎的。他是一个虚构的人物，代表了现在许许多多成年人已经失去的童真。但关键是，我们需要史密斯，我们也能成为史密斯。我们可以更加精力充沛地走进办公室，带着有求知欲的笑容，并怀有一种热切的期待，那就是即使我们知道这份工作的思维模式如何、方向如何，我们仍然将每天的工作看成一次绝妙的冒险。

在某些方面，我们都是爱嬉闹的史密斯。

这并不是凭空的假设，作家杰克·沃尔德里克指出："玩耍可以持续减压、增强精力，让人变得更乐观、更有希望，并能够激发创造力[13]。"

重新发现之旅准备妥当，更确切地说，这是一次重生。重塑你已经习以为常的行为习惯；重塑你已经习惯的自己。"生活是伪善的"，英国剧作家克里斯托弗·弗赖伊说，"如果我不能按照它驱使我的方式生活。"[14]现在是按照生活驱使你的方式生活的时候了。带着热情、好奇心和自由出发吧。

"不为得分而玩游戏，"得克萨斯州"魔法城堡"的创始人罗伊·威廉姆斯说，"玩游戏时我们要让紧绷的头脑放松下来，我们因为游戏而获得重生，变得更加精力充沛。孩子们总是开心的，因为他们在玩耍，成年人不开心也是因为他们没有在玩儿。"[15]

当我们还是孩子的时候，无论环境如何，即使缺少技能和有形资产，生活仍然随着各种可能性随时绽放。在这个境遇下，创造力持续地生长。我们随着内心和这个世界的旋律生活。我们无畏地沿着好奇心铺就的道路走下去，无论它把我们引向何处。每天，我们都是一样的。

但是那是在童年，某时、某处，我们的单纯、充满创造力的生活开始为不那么疯狂、奇妙的事物让路。最简单的解释是，我们长大了。其实，这只是答案的一部分。

---

[1]Tim Seldin,“Children Are Little Scientists:Encouraging Discovery Plan,”n.d.,http://childdevelopmentinfo.com/childdevelopment/children-little-scientists.shtml.

[2]Kaomi Goetz,“How3M Gave Everyone Days Off and Created an Innovation Dynamo,”n.d.,www.fastcodesign.com/1663137/how-3m-gave-everyone-daysoff-and-created-an-innovation-dynamo.

[3]杨国安，《组织能力的杨三角》，机械工业出版社2009年版。

[4]Glenn Llopis,Earning Serendipity:4Skills for Creating and Sustaining Good Fortune in Your Work(Austin,TX:Greenleaf Book Group,2008).

[5]Goetz,“How3M Gave Everyone Days Off and Created an Innovation Dynamo.”

[6]Matthew9:14(New International Bible,2011).

[7]Ronald W.Clark,Einstein:The Life and Times(1971;repr.,New York:Avon Books,1984),27–28.

[8]Albert Einstein,Cosmic Religion:With Other Opinions and Aphorisms(New York:Covici-Friede,1931),97.

[9]Walter Isaacson,“20Things You Need to Know About Einstein,”Time,April5,2007.

[10]Outward Bound,“History,”2010,www.outward-bound.org/about/history.html.

[11]Scott Thorpe,How to Think Like Einstein:Simple Ways to Break the Rules and Discover Your Hidden Genius(Naperville,IL:Sourcebooks,2000),5–6.

[12] 维可劳（Velcro），一种尼龙搭扣。——译者注

[13]Ibid.

[14]Jack Uldrich,Jump the Curve:50Essential Strategies to Help Your Company Stay Ahead of Emerging Technologies(Avon,MA:Platinum Press,2008),quoted in“Think Like a Child,”Success,November4,2009,www.success.com/articles/890-think-like-a-child.

[15]Ibid.

第2章 现在……（你是谁？）

第二节 你留下了什么？

太多的人长大了。这是这个世界最现实的问题，太多人变成了大人。他们不再记得12岁的世界是什么样子。

沃尔特·迪士尼

海伦·凯勒说：“生命或是一场无畏的冒险，或什么都不是。”从美国商业人士的抽样调查可以看出，凯勒的后半句话，简直就是对这些成年人生活的写照。生活不是一场勇敢的冒险，工作的时候尤其不是。虽然我们待在家里没什么不好的，但在我们醒着的大部分时间都无所事事，这绝对是悲哀的。“野心在召唤我，”诗人埃德加·李·马斯特斯感叹,“但是我畏惧机遇，虽然我一直渴望找到生活的意义。”[1]

我们曾经拥有的好奇心、探索心和创造力变成了什么呢？大多数人只是简单说，我们只是长大了。当我们诚实地面对自己的时候，就会发现这只是一个浮于表面的解答。

你的生活真正幸福么？或者，如马斯特斯诗中所说，你是否有一直追求的事情呢？

有一个医学理论叫“幻觉痛”（phantom pain）。这种疼痛的感觉出现在断肢上，而它其实已经不是身体的一部分。这种现象在被截肢的病人身上最常见，但是切除乳房的妇女和移除内脏器官的人有时候也会感受到。对于创造力的渴望，就像是一个成年人所感受到的“幻觉痛”。唯一的不同是，你“丢失的”那一部分，实际上还在那里，只是在童年之后，你渐渐麻木了。

生活在充满活力的时候最生动。但是，对于我们大多数人来说，它变成了保持体内平衡的一种行动。行动方式就是安全，没错，还有战略，甚至还有持久性和可靠性。但是最终我们过上了“土拨鼠生活[2]”，

失去了可以让生活变得更美好的主动性和创造性。充满创造性的人生路径，在我们小学的时候逐渐消失，当我们逐渐长大，它终将消失不见。

“现代的教育方式从某方面伤害了我们。”负责“才智计划”（Project Smart）的德博拉·詹宁斯（Debra Jennings）写道，“从上幼儿园起，我们开始学习主要用大脑左半球思考，而主管分析技能、事实、理性思考、逻辑的大脑右半球基本不用。预算缩减的小学把注意力放在读、写、算术上，而减少看似不必要的艺术、音乐和体育教育。甚至美国高考（SAT）也着重测验左脑技能，例如言语和数学。

你的年级越高，你越会发现自己的抽象和艺术思维能力难以受到鼓励。艺术的价值日益被忽略，并被降为非必修课。艺术家是一小群的边缘人士。而且主流人群是遵循现行教育模式的人，这种教育鼓励模仿、机械化地记忆已经存在的或者已经定义好的答案，他们训练的是逻辑思维和记忆力，而非想象力和创造力。从你的内心深处发出的“为什么”“如果……”“也许……”等问题，越来越无足轻重。

参加工作之后，你会遵循相似的模式。你会拿到一份工作流程描述，并因为遵守既定模式而受到嘉奖。这种模式仅仅强化了静态操作流程，这跟多年来你在学校里学到的一样。

如果这还不够糟糕，如果说教育和工作环境并非阻碍你提高创造力的唯一因素——当你长大后，被精神学家称作“左半球”的部分大脑开始主导你的思维。锻炼这部分大脑会使你的逻辑思维能力、预测能力、精确定义能力变得强大。它的主要任务是在理论上完美定义这个世界，帮助你更高效地做决定，使你的生活更安全、可控。

“我们长大后，很多行为会自然减少，”伯克利大学心理学教授和逻辑学副教授艾莉森·高普尼克（Alison Gopnik）解释说，“当我们在庆幸尿床和吃手指的日子一去不复返的时候，很多优点也在慢慢消失，比如说无尽的想象力、自发性等。我们的学习能力也会随着时间慢慢消失。”[3]

高普尼克用一个计算机科学的暗喻来解释孩子和成年人认知上的不同。有两种不同的操作系统：“探测”系统，负责收集所有相关信息；“开发”系统，只负责收集与目标相关的信息。

孩子是“探测”系统，收集一切，然后观察结果如何。我们在新的信

息不断碰撞的过程中疯狂地学习。可能性无限，创造力易得。当我们成为成年人的时候，我们成为“开发”系统，只选择吸收必须要知道的消息。

“开发”系统的缺陷是，我们会发现自己经常陷入既有的结论中不能自拔。特别是我们的年龄越大，这些结论在我们心中便越顽固，我们发现和寻找新的可能性就越小。有一个短语可以形容这种状态，“被自己困住”。事实上，大部分习惯用左脑思考的成年人都已经被自己困住。从孩子到成年人，我们逐渐失去通过想象力和探索来帮助我们找到问题答案的能力。相反，我们学会了依靠已有的知识来做决定，给出解答和解决问题。效率替代了好奇心，主导了我们进步的路径。

2005年，俄亥俄大学认知科学中心主任、教授弗拉基米尔·斯拉特斯盖（Vladimir Sloutsky）和研究生安娜·费舍尔进行了一项研究，结果显示，相比记忆现实世界中经常见到的猫的图像，成年人可以更深刻地记忆只见过一次的想象出来的动物的图像。[4]这说明了随着知识的增长，脑力功能在下降。有的时候，我们的知识阻挡了前进的道路。所以斯拉特斯盖和费舍尔说：“用一个孩子天真的感官，我们能够更好地感知一个物体。”

“逐字记忆对于一个初学者来说是一种财富”，斯拉特斯盖解释说，“当我们变得越来越聪明，我们有了将事物分类的能力，而这种能力是降低精确记忆两种具体事物的不同点所换来的。”换句话说，我们失去了分辨一些具体细节的能力，而这些细节不但能够启发新灵感，带来新的结论，而且能够为单调的图景增色。

斯拉特斯盖和费舍尔的研究也包括了一个实验：5岁、7岁、11岁的孩子及已上大学的成年人被要求看一幅猫的图画，他们被告知，这只猫的体内有β细胞。然后，他们看了30幅别的动物的图片（猫、熊和鸟），然后他们需要回答一个问题，是否每个动物体内都有β细胞。最后，所有人被告知，只有猫体内有这种细胞。

最后，所有的参与者看了另外的28幅图片，按要求指出，哪些图是他们之前看过的。结果显示，5岁的孩子最精确地指认出了他们看过的图片。7岁的孩子辨认正确率排第二，11岁的排第三。而大学生是表现最差的。

斯拉特斯盖解释说，年幼的孩子，特别是5岁的孩子在这个测试中表现更好，是因为他们还没有学会给这些动物分类。所以，他们通过单独记忆每只动物，分辨它与体内有β细胞的猫有何不同，最终判断它是否有这种细胞。相反，一旦成年人知道了只有猫有β细胞，他们就不再留心记忆每幅图片的细节，对他们来说，只有猫的图片有意义。如果那幅图片不是猫的，就无所谓了。

在研究总结中，斯拉特斯盖指出了，我们作为成年人的分类能力和我们作为孩子的记忆细节的能力是成反比的。看起来，我们在分类的时候，忽略了细节，而我们关注细节的时候，又不会分类。

事实是，在工作中，这两种能力我们都需要。

我们需要知道，在一项特定的工作中，哪些事物是相关的，哪些是不相关的。我们需要拥有这种保证最高效率的能力。

同时我们也需要那种效率可能不太高的能力，那就是尽力忘掉分类，来解决不同的问题，创造突破性的产品，找到一个新的做事方案。矛盾的是，有的时候这些看起来最没有效率的，却是最有效的，而那些最有效率的，恰恰是最无效的。

大多数人发现自己陷入对效率的追求中。我们试图在既有的知识和经验范围内，解决问题、整合构思。我们的切身需要就表明了这种倾向性。

是的，我们需要更多的时间、更多的经历，以及更好的资源——新工作、更好的职位、更多的预算、更高的收入。我们认为这些外在因素是取得突破的关键。我们对待这些就好像对待一双鞋子，认为一旦找到合脚的鞋，就能够大步前行，既成功又满足。

这是注定要失败的。我们拥有的最好资源不是外在的，而是自身的创造力。这是我们内心的资源宝藏——包括辨别能力、重组能力、适应环境的能力，也包括我们利用周围环境的能力。这个资源宝藏不是我们现有的已开发的左脑潜能。开发这个宝藏需要抽象思维——新的思维模式和思想的碰撞；放下你所拥有的所有知识和你知道的一切。

如果控制效率的左脑占主导地位，我们能达到的最佳状态就是成为一个无感觉的高效率机器，领着不错的薪水，期待着关于“总有一天”的

虚伪许诺的实现。总有一天，我会拥有所需的工具和时间，来帮助梦想实现；总有一天我会去做那件事；总有一天我会再次游览那个地方；总有一天我会接受某种倒退；总有一天我可以慢下来，然后就有时间了。总有一天……

期待总有一天，这不是我们应有的生存方式。

左脑对你的生存是至关重要的，因为它能保护你不去碰热炉子，阻止你砸烂挡路的汽车，但是只用左脑，这将会禁锢你的创造力，让你的生活失去色彩。你工作越来越努力，你变得越来越聪明，但是精确地限制在逻辑范畴和理性环境中。你的生活等式如下：工作＝收入；努力工作＝更高收入；聪明工作＋努力工作＝更快获得的更高收入。问题是“更快获得的更高收入”并不能满足任何一个不得不沿着既定枯燥路径一直努力胜任工作的人。真正的问题和枯燥的生活依旧。在解决问题方面，你并没有提高一个层次。

虽然有些公司试着将工作后的娱乐项目，例如健身器械、照顾孩子、休闲健身（SPA）等带到工作场所，真正的问题依然存在。因为这些事情并不能让你的工作本身变得更有启发性。它们只是暂时让你麻木，忘却痛苦，但是痛苦并没有消失。

左脑主导模式还会带来另外一个不幸的结果，那就是它会将艺术的定义缩小为毕加索的画或者海明威的小说，而不是所有一些能够解放突破性思维、行为和满意度的活动。今天，当被问到你是否是一位艺术家的时候，你不会再举起手了，因为很明显，你不是毕加索。但是你确实可以开拓自己的道路。

你身上那部分像孩子般能够激活创造力的天性依旧存在。你可以阻塞它、忽略它，甚至说服自己忘记它。但是，不时地，你的艺术天性依然会对你低声耳语。在绚烂的夕阳中，在一部充满启发性的电影中，当一个孩子出生时，在一部辛酸的悲剧中……这些耳语是或微妙或尖锐的提醒，提醒内心那个具有艺术家天性的你，划破躯壳，重新回到生活，玩耍起来。

2009年北达科他州立大学心理学院进行了一项以“孩子的玩耍”为主题的研究：促进条件对激发创造力的影响。这个学院的科学家随机抽取了一批大学生，并把他们分为两组。第一组得到一个指示：想象你们现

在7岁。今天不用上课，你有整整一天可以支配。你想做什么？你想去哪里？你想见到谁？

第二组得到相同的指示，唯独少了“想象你们现在7岁”。这些学生用10分钟的时间写下答案，然后他们接受了托伦斯创造力思维测试（Torrance Test of Creative Thinking），包括完成未完成的图画或者重组一个旧物件。

想象自己7岁的第一组学生，在测试中得到的分数要比另一组学生高得多。

得出“像7岁孩子一样思考可以重新唤起你的创造力”这样的结论，看起来是合理的，但是这个结论是有误导性的，创造力咨询师、《今日心理》博主杰弗里·戴维斯（Jeffrey Davis）这样说。他引用了普利策奖得主艾伦·吉尔克里斯特（Ellen Gilchrist）的话——艾伦在看着她3岁的外孙的时候，陷入沉思：“怎样才能留住这些天赋？”他同时引用了19世纪的诗人查尔斯·波德莱尔（Charles Baudelaire）曾经写的一句话“天赋是能够随心所欲重新找回童真的能力”，作为一系列类似思想的例证。但是，戴维斯却说出了另一个事实：“虽然婴儿、蹒跚学步的孩子有着对新鲜事物持续的好奇心，这是成年人缺少的。但有着很强的创造力的人通常不会找回或记起，童年的混乱、拙劣、依赖性、完全的以自我为中心这样的特质。这些成年人只会回忆起孩子最美好的一面。”[5]

戴维斯提出了一种新的思维方式，可重新唤醒孩童时期最擅长的创造天赋。不同于波德莱尔所说的“天赋是能够随心所欲重新找回童真的能力”，我们可以说：“天赋是随心所欲找回美好的能力。”这样一来，戴维斯说：“我们并不是怀旧地试图找回那个迷失的孩子，或者找到我们内心的童真，我们是在升级的现在的自己。”

我们应该知道——可能从来没有人告诉过你——艺术家是敢于挑战世俗观念，引发变革，找出新的问题解决方案和实现创新的人。艺术的领域更广阔，比一幅传世之作更易接近。艺术不仅仅是一个名词，它也是一个动词。它不仅仅是一幅画布，它也是催化剂。艺术绝不仅仅是有形的物体，它是你基于环境的思想、语言、创造形成的效应。

实际上，不管你多大年龄或者你掌握多少艺术技能，你都可以成为一个艺术家，基于日常生活，发挥你的独特技能，去创造有意义的、有

突破性的艺术成果，不管你在哪里工作，也不管你的职位是什么，你都可以做到。

诀窍是开始以那种方式来看待自己——用你曾经很熟悉的方式。也许你会觉得好像倒立，但是那没问题。有些时候我们需要把自己从麻木中摇醒。

俄国著名作家列夫·托尔斯泰有办法打开读者的思维，让他们接受他们从未思考过的见解。他将“无聊”描述为“对欲望的欲望”。这是多么正确啊，即使无聊，依然证明我们内心有某种东西在蠢蠢欲动。再也不要忽略这种蠢蠢欲动，这是打开你无畏创造力的大门，通往重新发现那个曾经热爱冒险的真我之路，也是一个新的机会，发现你从未想过的解决方案，取得你预想不到的伟大成功。“给某人的生命赋予意义也许会以疯狂告终，”埃德加·李·马斯特斯在《匙河诗集》中这样说，“但是无意义的生命就好似无尽的折磨和模糊的意愿——它就像一艘驶向大海却充满恐惧的小船。”[6]

想让你内心的艺术家复活，始于唤醒你现在的真正自我。“我不是一个机器。”D·H·劳伦斯[7]说。你也不是。你绝不仅仅是一个只会说“是”的人，只会按照设定好的方案和解决方案进行创造。也许你已经按照这种方式行事很久了，所以你觉得，“可以去做些不同的事情”这想法显得有些荒谬，比如真正艺术性的、真正有创造力的、真正古怪的或者是有冒险性的事情。但是毫无疑问你能行，问题是，你决定这么做吗？

很多年前，乐斯菲斯（North Face）的广告宣传活动曾震撼了整个商业世界。

“我不在办公室里活着，”它以这句话作为开始，“我不在出租车里活着。我不在人行道上活着……”

点睛的一句话是？

“永远不要停止探索。”

这就是我现在给你们提出的挑战。“我们不能停下探索的脚步”，诗人T·S·艾略特写道，“我们探索的旅途将最终到达我们出发的地方，和第一次听说的地方。”你也许已经停止探索一段时间了，甚至是很长一段时

间。但是你可以从现在开始，并且再也不要停下。

很多人都有这样的错误想法，那就是我们必须走出去才能找到那个地方——去森林中、山峦中或另外一个遥远的国家。全新的世界确实有一种力量能充分唤醒我们的潜力，但其实我们可以在任何地方找到这样的世界，只要我们打开我们内心的艺术阀门。即使你还待在你目前的工作地点。

2005年，作家丹尼尔·平客（Daniel Pink）曾写道："未来属于拥有特定思维的特定人群。"据他理解"信息时代所导致的左脑主导时代，正在给一个新的世界让路，创意和右脑思维能力将把走在前面的人和落在后面的人明显地分开。"[8]

未来就在这里。拥有特定思维的特定人群就是艺术家这个群体。但是绝不是任何艺术家都可以，起码不是在我开始重新探索我的无畏创造力的时候遇到的那些艺术家，他们有很高的艺术造诣，但是却没有可以把艺术的意义带给其他人的战略眼光。我所指的艺术家是丹尼尔·平客所说的那种人，他们知道何时应该拥抱右脑主导的、孩童般的创造力，也知道应该何时使用左脑的逻辑战略思维。这是强有力的组合。最好，当你是完整的自己的时候，你也是真实的自己。

以下便教你该怎么做。

---

[1]Edgar Lee Masters,Spoon River Anthology(New York:Signet Classics,2007),quoted in John Eldredge,Wild at Heart:Discovering the Secret of a Man’s Soul(Nashville,TN:Thomas Nelson,2001),210.

[2]"土拨鼠生活"，意指一部喜剧电影，男主人公不喜欢自己的生活，不喜欢工作，更不喜欢周围的人。——译者注

[3]Debra Jennings,“Use Your Whole Brain:Leveraging Right-Brained Thinking in a Left-Brained World,”n.d.,www.projectsmart.co.uk/use-yourwhole-brain-leveraging-right-brained-thinking-in-a-left-brained-world.html.

[4]Alison Gopnik,quoted in“Think Like a Child,”Success,November4,2009,www.success.com/articles/890-think-like-a-child.

[5]“Too Much Knowledge Can Be Bad for Some Types of Memory,Study Finds,”ScienceDaily,May17,2005,www.sciencedaily.com/releases/2005/05/050517112349.htm.

[6]Jeffrey Davis,“Think Like a47-Year-Old to Boost Creativity,”Tracking Wonder,July14,2010,www.psychologytoday.com/blog/trackingwonder/201007/think-47-year-old-boost-your-creativity.

[7]D·H·劳伦斯（D. H. Lawrence），20 世纪英国作家。——编者注

[8]Masters,Spoon River Anthology,quoted in Eldredge,Wild at Heart.

第3章 如何去做……（你还能成为什么样的人？）

第三节 做敢于挑战的人

死死抱住僵化的思想不放，永远都不会打破人的精神枷锁或解放人的灵魂。

马克·吐温

“即使约翰·列侬只是甲壳虫乐队四人中的一员，他个人在艺术上的不朽成就是毋庸置疑的。”[2]纪念约翰·列侬的网站在描述他的事迹时以这句话作为开始。毫无疑问，列侬是一位音乐巨人。你甚至可以争论，他离开甲壳虫乐队之后的单独成就也证明了他有过人的创作天赋，即使不与甲壳虫乐队这样的世界著名乐队相联系也不影响他的成就。他有着无可非议的天赋。但是并非他作曲或唱歌的能力使他脱颖而出，而是他激荡心灵和思想的能力使他成为这个世界上独特的不朽的艺术家。对于希望自己最好的作品能够脱颖而出，并对这个世界产生影响的我们来说，列侬是一个典范。

很多人开始了解列侬，是因为他是和平主义者，但是他直率的个性使他引人注目，并也遭受争议。他的论调——甲壳虫乐队“比耶稣更火”，激怒很多听众烧掉了他们的专辑，也让美国的很多电台停止播放他们的歌。他对美国参与越南战争的斥责，以及他在19世纪六七十年代的一系列激进行为，让很多外国人也对他产生不满。但是，也正是这些行为，让成千上万的人视他为日益增长的反文化情绪的代表。要做爱，不要作战。给和平一个机会。“想象，”他唱道，“……某天你会加入我们，这个世界将会团结如一。”

毫无疑问，约翰·列侬是一个技艺高超的音乐家。他在艺术界的里程碑式的地位，并不是因为他在一页纸上做了什么注解，而是因为他善于煽动。

约翰·列侬过去是，现在依旧是一个标志性的人物：他是一些人的榜样，另外一些人的威胁。不管你对他意见如何，你都不可能忽略他。他是一个愿意跟其他人分享自己梦想的人。他足够勇敢，可以煽动围绕在他身边的人想象更美好的生活，无论他们是否认同他的观念。但是关于他的一生的争论常常因为以下的结论让人迷惑，约翰·列侬并不比我们想要的东西多。“我上学的时候”，他曾经解释道，“他们问我希望成为什么样的人。我写下了‘快乐’。他们说我没有理解老师布置的作业，我告诉他们，他们不懂得生活。”

列侬和普通人的最大不同就是，他希望为了追求快乐而做事，而不是让外界环境主导他的生活。所以有时候，他甚至会做一些惊世骇俗、动摇根本信仰甚至社会体系的事情。但是这也使他成为值得纪念的艺术家。这些也将促使你发挥你的真正潜能，前提是你也愿意打破规则，包括你自己的规则。

1.控制可控制的一切

环视四周，有没有什么是绝对可靠的？天气变幻无常；新的人闯入我们的生活，老朋友淡出我们的生活；市场在毫无预警的情况下风云突变；竞争在我们并未预测到的时候突然而至；今天运行良好的事情可能在明天就完全失灵了；我们今天了解的知识可能在明天就是完全错误的。我们一次又一次地经历着这些。“宇宙在变化。”古罗马皇帝马可·奥勒留（Marcus Aurelius）在《沉思录》中写道。他没错。变化是我们所处的环境中持续的威胁。尽管我们齐心协力保证清晰和稳定，不确定性和不稳定却依然存在。

它们在我们毫无准备的情况下用外力袭击我们，我们无法控制。它们也可由被我们遗忘或从未注意到的内力滋生，想想当你陷入爱河或是产生一种新的狂热的时候发生的那些变化吧。

有些人一直等待，直到他们被这些力量撼动，直到他们的规则被颠覆，直到他们被迫改变。艺术家不会等到自己的规则被外力打破。他们首先激励自己改变，然后影响他们周围的人，不断想象新的可能。他们煽动人们改变，即使有些改变看起来并不是那么必要。

但是没有任何伟大和必要的改变，不是由这种“煽动”促成。

圣女贞德、马丁·路德、威廉·威尔伯福斯、莫罕达斯·甘地、马丁·路德·金、纳尔逊·曼德拉……历史记载的很多杰出领袖都只是普通人，他们被迫煽动其他人用不同的方式思考和做事，并不是出于虚荣的做作，而是他们所处的环境要求有一种更好的方式。他们具有煽动性，因为他们与一个信念共生，那就是生活本身可以也应该持续达到更高的标准，并取得令人满意的结果。

在抵御英国的入侵时，法国十几岁农村女孩贞德坚称：“牺牲自我、无信仰地生活，这是比死更可怕的命运。”

当德国修道士马丁·路德受到被逮捕的威胁，并被督促撤回他那指出罗马天主教会邪恶行为的《九十五条论纲》时，坚定地回复：“我的良心，出于上帝的命令，我不能也不愿意撤回任何意见。”

为了回应严厉批判英国废奴运动的人，政治家威廉·威尔伯福斯宣布：“如果对处于苦难中的同胞表示深切的同情是一种盲目的行动，我就是永远被特许逍遥法外的最盲目的信徒之一。”

虽然穷困，但是意志无比坚定的圣雄甘地坚持道：“对根深蒂固的观念说‘不’，也好过为了取悦，或更糟糕的是，为了减少麻烦而说‘是’。”

激起美国人对种族不平等现状奋起反抗的马丁·路德·金宣扬：“如果一个人没有值得他为之献出生命的事情，那么他就没有必要再活下去了。”

纳尔逊·曼德拉因为投身民族解放运动而入狱，他认为：“满足于个人的生活，这毫无激情可言。”

历史并没有把上述这些人归类为艺术家，但是他们都是最高层次的艺术家。他们的画笔和画卷就是他们的语言和行为，他们为大家指出了更好的道路、更高层次的生活。他们的画布就是他们生活的呆滞迟钝的时代。他们的艺术就是给那个时代带来的突破性的积极变化。

之所以说他们是艺术家，不是因为他们为取悦大众而写了一首歌或者是画了一幅画，而是因为他们敢于挑战他们那个时代的缺陷和令人不满的俗规，并用突破性的行动来改善现状。

他们的艺术改变了历史，他们所处的环境对我们而言也并不陌生。他们都发现自己处于身不由己或并不满意的境遇中。既然他们不能改变带来缺陷的历史，他们可以以一己之力尽量控制未来的发展道路，这是我们中的大多数人都没有意识到的。他们都认为自己对事情的解决方式有发言权。他们激励自己和他人找到解决方案，而不是呆坐着，期许着某天答案从天而降。

你所处的生活和工作环境在很大程度上并没有受到质疑。这在你的工作中是不可否认的事实，你有一个职位，和一份职责描述清单，然后被训练成最好的执行者。对此你能拥有什么发言权？几乎没有，你只需要考虑你对这个环境的适应程度。工作中的一切都倾向于自我运转，不言而喻的感觉就是你并没有修复任何没被打破的东西。这个循环系统造成了思想陈腐、毫无生气的一群人。公司被叫作“机器”是有道理的。我们习惯于接受，认为遇到令人不满意的环境是不可避免的灾难。这是成年人在现实世界工作的一部分，我们对自己这么说。“你不可能得到你想要的一切”，我们心中暗想，期待事情变得更好是毫无意义的。所以最终，我们得到一个结论，那就是毫不犹豫地融入现有的环境，像蚂蚁一样做自己分内的事，没有任何质疑。

不要误会我的意思。最优方案策略并没有什么不对。创造并维持一个生产可预期结果的系统是非常必要的，特别是在商业中。当一家公司不能训练员工跳出现有的工作系统思考的时候，这家公司可能会陷入麻烦中，这个系统也可能再也制造不出公司想要的结果。这些事情经常发生，因为总有一些事情，任何公司都无法控制。

不管你在公司中担任什么职位，你不能控制你的竞争对手。你不能预测竞争趋势。你也不能判断全球所有的行业结构或者它们是如何影响顾客的行为。甚至你已经做足了功课，你仍然不能百分之百预知顾客的反应。有着如此多的不确定性，最好的办法就是当一切改变的时候，把自己放到一个更合适的位置上，因为肯定会有改变。拥有具有感染力的员工是一家公司的最大优势。

成为不可或缺的人物

成为有感染力的人物——通过在日常工作之外寻找发展的障碍、进步的机会——这样你可以为你所在的公司提供重要的、现在并没有做好的准备。这样做不但使你对于公司的价值大大提升，而且也会为你的工

作打开一个新的世界。

2008年，当我面向微软公司的员工演讲的时候，弗瑞德·乔丹（Fred Jordan）正坐在观众席上。他所在的部门现在的任务是削减微软在售商品的成本。那时，大部分的微软产品都包括以CD光盘和DVD光盘形式交付的软件产品。我演讲过后的傍晚，弗瑞德飞到纽约，参加所在的团队关于解决公司最新挑战的正式会议。团队想出了一系列可以实施的解决方案，但是弗瑞德和其他人都知道这些方案并没有突破性。

回到机场，等待飞往西雅图航班的时候，弗瑞德去酒吧喝了几杯酒，因为这些挑战一直压在他的心头。他反复考虑这些问题。登机后，他拿起一叠报纸，在最上面一页开始画微软的流程图，他用大的圆圈表示微软，然后用一些线指向小的圆圈，它们表示微软的大客户。他凝视了这张图一阵，然后草草画下脑中闪过的各种念头。

•减少CD光盘和DVD光盘的制造成本

•减少软件包装的成本

•减少CD光盘和DVD光盘的运输成本

此前大家对这些方案的反应并不热烈，而且坦白地说，没有任何是他的部门还没有研究过的。他遇到了同一个壁垒。似乎他们已经尽可能地减少了软件的成本。漏掉什么了么？在交易中，有什么环节是他还没有考虑到的呢。

他又盯着草图看了一会儿，然后回忆起我在演讲中所说的关于激发创造性的简单办法。我鼓励观众试着从不同的角度思考他们的问题。这时，弗瑞德的思考开始有了焦点。

他拿起那叠纸，将其倒过来，这时微软客户就处在最上面了。假设这个问题不单单是微软需要解决的，也是客户需要解决的将会怎样?他开始思考，如果客户也遇到了同样的削减成本的问题，他们会怎么说。他们关心什么？对他们来说什么最重要？

这是他的灵感。客户关心什么，这是他和团队还没有考虑过的问题。客户主要关心及时收到软件的升级版本。他们关心软件是否运行正常。生产方法和包装方法他们并不是很在意，只要软件性能达到预期就

好。弗瑞德站在购买者的角度，并对软件性能已经有足够的信心的基础上，他考虑是否有一个办法，能够在运输的整个过程让价值链中的每个人受益。

一切豁然开朗。微软公司新的“数字化服务”诞生了——这个项目将按照客户个人意愿，有针对性地给客户发送电子版的软件，而不是CD或DVD，从而降低了生产成本，提高了物流速度，减少了整个交易中的碳排放。要记住这个主意出现的时候，大多数的软件公司还是通过邮寄光盘来寄送产品的。数字化的软件交付不是现状。CD和DVD这种形式是，而且是每个人习惯的。但是有这样一种更好的、更经济的、更环保的办法，那时候还没有人想到。直到弗瑞德·乔丹想到了。

接下来的几周，微软团队开发了“数字化服务”网站，客户可以选择数字化交付，并有三个好处：更快地收到软件，更及时地得到更新；避免了处理发票、目录、分拣和抛弃光盘这些事情的烦琐；通过减少生产、运输、光盘废弃物减少了碳排放。[3]团队成员开始向客户宣传这些好处，成效是巨大的。

虽然微软公司在这个市场上的强大的竞争者要求我不要透露当年公司节省开支的财务细节，我也可以说，采取数字化交付的效果是立竿见影的。第一年节省的开支数目如此令人目瞪口呆，弗瑞德因此获得了2008年微软年度卓越奖，并且很快获得升职，并开始带领团队，来为微软带来更大的进步。这就是一个愿意打破公司现状的员工可以为公司带来的效益。这也是你通过改变现状能够为你的职业生涯所做的贡献。

事实是，与清晰和稳定相比，大多数公司更需要创造力。大多数公司的大多数员工不能挑战权威，是因为维持公司内部系统的平衡被视为这家公司的圣杯。如果每个人只做自己的工作，系统会正常运转。我们都很安全地挣着薪水……独角兽会出现在圣诞晚会上。但是在现在这个混乱而又发展迅速的数字世界，这些已经不再适用。

公司许多系统的运转通常与我们最大潜能的发挥成反比，因为现实中，它们会促使你和公司里的其他人对它们的稳定性过度自信。由此滋生的“不要破坏良好现状”的情绪，促使你做出最大的努力。

忽略这种情绪吧。

打破现状。

这才是最好的企业真正需要的。2010年，IBM发布了一项调查报告，调查人员希望CEO们指出取得未来成功最重要的几个特质。通过采访超过来自60个国家的33个行业的1500多位CEO，得出的结果是："CEO们认为，与严谨、自律、正直甚至远见相比，在越来越复杂的世界中成功掌舵更需要的是创造力。"同样的调查也显示，"只有不到一半的CEO认为他们的公司已经做好了十足的准备面对未来的挑战"。[4]

为什么这么多公司都没有准备好呢？

因为"迫切的需要"是发明之母，而大多数公司直到迫切需要创造力的时候，才将其视为必要因素。这就是你所在的地方。

IBM的调查也要求指出一些能够定义未来的创造性领袖的行为，他们回应说，创造性领袖应该是这样的：

•欢迎破坏性创新，支持摒弃过时的成果和权衡风险

•认为之前的未曾用过的方法可以大幅提升公司的表现

•包容不确定性，勇于尝试新商业模式

•敢于做出挑战现状的决策

•会基于完全不同的假设开辟新的商业模式[5]

总之，未来属于那些敢于挑战现状的人，不是偶尔而是随时。这也是公司面对危机保持灵敏、维持保证公司增长的创新水平的唯一途径。也许没有人比日本本田汽车公司的创始人本田宗一郎（Soichiro Honda）更明白这个道理了。

在进入汽车领域初期，本田遭遇过无数的危机和没有预料到的挫折。他的工厂曾经被火烧掉过；产品供应在战争时期被限制；设计失败，生产时间计划陷入危机。虽然谁都不想遇到这些危机，但是本田注意到，每次危机在最终都带来了更好的结果。讽刺的是，比起一帆风顺，这些磨砺反而锻炼了他的工人们，并使他的公司越来越好。例如，钢铁的短缺让他发现铝能够造出更轻的发动机，散热也更好；一次灾难性的设计失败最终开启了里程碑式创新的大门。

随着时间流逝，本田开始将不确定性珍视为取得突破性进展的催化剂——他如此重视，甚至为此实施了一项管理计划"踢开梯子"。当一个

团队将要完成一个项目的时候，他会制造一个看起来威胁到一切的危机。然后，他会将截止日期提前。每次他把“梯子”从他的员工脚下踢开，他们都被迫应急处理。他们停止依赖“曾经做过的事情”，并进入超级创造力模式。本田公司取得的最重要的进展都得益于这种有目的的挑战。这对你和你工作的公司来说，都是重要的一课。

没有意外，进步源于改变。有时候一个小的改变会是伟大结果的催化剂。有时候，更大的变化，全方位的变化，需要我们放下“不要撼动常规”这种思维模式。不论怎样，我们都有选择。我们可以等到催化剂主动出现，然后匆忙挣扎着用生锈的工具找到解决方案；或者我们可以自己创造催化剂，并在我们的工作并没有岌岌可危的时候就开始从容创造，当如此之时，安然创新已经成为老习惯。

在剧场即兴表演中，这个技巧叫“增加难度”。在台上，一个演员将会抛出一个意料之外的情节，改变剧目的整个走向，推高剧情。当一幕剧从“某人在门口”变为“FBI探员拿着搜查许可证站在门口”时，“难度”改变了。其他的演员被迫创造新的、没有剧本的表演。情节被推高，并变得更加吸引人。这种突然的转变激发新鲜的思考，更重要的是带来新的可能性。表演中，即兴演员是制造高潮的主角。因为他们愿意感染别人，也愿意被感染。

事实上，通常你可能经历了“增加难度”的现象，但是却没有意识到。它每天都可能在日常生活的各种情况下发生，迫使你走出安逸的境况。广受好评的广播广告写手罗伊·威廉姆斯（Roy Williams）同时也是精灵学院（Wizard Academy）的创始人，他曾经提到过一个心理学家老朋友。每次演讲后，威廉姆斯总是带着这个老朋友的好主意坐飞机回家。“当然，”他的朋友说，“演讲时要努力与听众达成共鸣是一种外倾感觉，但这是你最不喜欢的感觉功能。”威廉姆斯感到不解，他的朋友解释道：“心理学家早就研究出人的第四种感觉功能——一个人最不喜欢的感觉功能——这是通往潜意识的隐藏入口。”威廉姆斯在无意识的情况下，不舒服的感受已经悄悄解开了他心中的规则和系统等枷锁，这时他头脑中的创造力部分被释放出来，他处于最有创造力的状态。所以威廉姆斯总结道：“人类就像霓虹灯，当受到过度刺激的时候会发出耀眼光芒。”[6]

虽然几乎每个人都经历过创造力的“火花”的迸发，但是大多数人身上都不能随时迸发创造力“火花”。甚至几乎很少有人能够持续拥有创造

力火花。只有经常推动改变的人才会拥有。

毫无疑问，适应工作的专业训练是必不可少的。你必须有特定的技能才能成为一名合格的财务人员、贴心的客服人员或者高效的销售人员。但是在一些关键时刻，当所有的事情赶到一起，你要立即做决定，马上解决问题等，这时，你的“即兴表演”能力决定了你的表现。如果你每天都学习挑战一些事情，创造力也就触手可及。突破性创造就是家常便饭了。

尽管你做的是所有计划内的和预测内的公司运营工作，持续的进步取决于你赶在迫不得已之前触发积极改变的能力。但是从积极调整中取得进展是有风险的；这需要你对过程中的不可控因素充满信心。这个过程就好似乘着一艘小船在大海中航行。风平浪静的时候，你有能够控制好船桨的错觉。似乎你能够不费多少力气，就让船驶向你希望的方向。直到狂风大作，浪头达到20英尺高的时候，你才意识到这些船桨有多小——你平常的辛苦努力多么微不足道。如果你的船上没有一个引擎，你只能随波逐流。

当你航行在大海中——你身处这个星球的所有职业中——一个引擎不但能够保证你走在风浪的前端，而且也会帮助你在不可避免的风浪中生存。这个引擎就是你激发改变的能力。

持续的进步来自：在被束手束脚之前主动触发必要的改变；做出能够在实现目标过程中避免错误的必要创新。保持创造力可以防止职业生涯的停滞，也能够防止你成为一个可有可无的员工，更重要的是，防止被所谓的职位层级所蒙蔽，待在一艘“下沉的大船”中。这也可以保证你每日的工作绝不仅仅是例行公事。它可以帮助你把你的工作和工作地点变成你的生活。只要你希望在水面依旧平静的时候接受它。

具有感染力是甘地著名的论断中的精华：“随你所愿去改变这个世界。”这里就会讲到如何开始按照你的意愿改变你的工作、你的公司、你的世界。这是成为真正的艺术家的第一个标志。

兴奋起来，进入状态

弗雷德里克·道格拉斯（Frederick Douglass）写道：“有些人既标榜热爱自由却又贬低激进的人，就好像既盼着下雨又不希望雨中伴随着雷电。”现代商界暗示人们唾弃打破秩序的人，但现实却是进步产生于动乱

之中。没有定期的暴风雨来袭，土壤就不会变成绿地。自然世界蕴含着一个亘古不变的道理：没有“动乱”就不会有进步。下文就是要告诉大家怎样在工作中制造“动乱”并注入你的生活，从而确保你和你的公司一直处于一个不断进步的状态。

2.跳出框外思考

兴奋起来归根到底是自我提醒并时常质疑现状，然后在必要的时候重新建立新的模式。这一点很关键，因为现状不会主动适应我们，只能由我们来适应现状。当我们不去质疑的时候，我们的生活就会以过时的假设和错误的结论而告终。直到有人跳出框外，以局外人的身份客观地描述现状。这样客观地看待问题对于局内人来说是很难做到的，而局内人的处境却是非常守旧甚至危险的。

你可能已经在一个朋友的身上看到了这类情况的发生。你的朋友正处在一段并非她所渴望的关系中。对你来说，这种关系最终注定会失败，但你的朋友却浑然不觉。为什么呢？因为她从没有用客观的眼光来看待这件事情。在你进步的道路上，公正的自我审视对于摆脱工作中的障碍非常必要。它对保护你的公司并使其继续发展壮大同样重要。

我承认自我审视是一件非常困难的事情。如果我没有经历过生意的失败，我内在的艺术家天性会被我忽视多久。我的自我审视并不是有规律的习惯性的自我观察，而是被突然的经济损失激发出来的。这不是一件罕见的事情。经历损失、灾难、逆境、压力的过程犹如身处一个冶炼厂，它会去除所有多余的东西，只留下一个最纯粹的自我。但这个过程经历的并不容易。

当我们仍对这件事有绝对的选择权时，我们最好在经历失败之前好好地审视我们所处的环境。事情过后再回顾当时所处的困境是一件很容易的事，我们往往还会事后诸葛亮般地说一句那是命中注定的。当我相信事出必有因的时候，我并不相信我们的命运是由天注定而不能自我掌控的。回想过去，我曾用近十年时间辛苦经营一门生意，而后我却在短短几个月内输掉了一切，包括我的自尊。我现在成了一名涂鸦画家，确实比从前活得更好，但我并不认为我非得经历这失败才能发现自己的潜能。如果我一直听从我的内心，并深思我生活中的一些迹象，如：更大

的满足感、更深刻的含义、更多的快乐，那我就会在职业生涯陷入混乱之前看出我需要改变。

尽管我们期望客观地看待我们所处的环境，但我们的感情附着物、习惯的观点往往让我们看不到指向更好的解决方案的关键细节。如果我们无法审视我们自己，或者我们不相信自己可以客观地看清全局，请一个置身事外的人站在我们的角度提供一些新鲜的建议也是一个非常好的办法。如果你会听、会信，那么他就是一个规则的改变者。

设想如果一家公司定期允许员工观察其他部门，并尽力用新鲜的眼光为其系统和程序提供建议，那会发生什么呢？埃丝特·吉尔斯（Esther Jeles）深知这一价值。她是研究企业行为的专家。在她重量级的公司客户清单上赫然可见哈泼娱乐集团、李奥贝纳广告集团及雪佛兰公司。在这些公司的高管们因难以解决的问题而产生争端的时候，吉尔斯就被请出山了。

一次，吉尔斯在午夜接到了一家公司总经理的电话。该总经理需要她调解一个史无前例的僵局。那时正赶上卡特里娜飓风席卷墨西哥湾及周边地区。飓风过境后，该总经理手下四分之三的制片公司派遣了近300名员工到受灾地区寻访值得报道的故事，他们得到的指令只有一条：发掘独特的故事！如今，两周过去了，这些员工带着各自认为值得报道的故事返回了办公室。问题出现了：所有的制片人及其团队都认为自己的故事有优先播出权。法务部也卷入了这场纷争，他们举着红旗搜集节目制作许可证，并且在节目制作完成之前解决版权问题。他们所关心的就是公司不卷入法律纠纷。这些制作人不想等也不能等，因为故事播出已经如同箭在弦上。更糟的是，这一近乎全公司总动员的事情还没有相应的财务预算，而总花费已经达到之前所有制片公司的6倍之多。账单漫天飞舞，因为每一位制片总监都在争论到底谁该为这些花费买单。他们对怎样解决这些花费感到不知所措[7]。

吉尔斯提前到达了该公司那个如电影院一样的会议室，因此进来几分钟内她得以观察这些主管。从他们的行为中她看到他们每个人手上都有自己的筹码。因为他们都有节目要呈现，并且他们都认为自己的做法是正确的。当他们所有人都回到自己的位子的时候，吉尔斯走到了屋子的前面，向大家问好，然后让其中一个制片总监站起来告诉她，他的团队能够用什么与众不同的做法帮助法务部解决问题。屋子里的气氛马上变了，这个制片人讲述了几个简单的、显而易见的步骤来帮助法务人员

减轻负担。

吉尔斯一个接一个地叫着其他的团队负责人，让他们讲述自己的团队怎样能够帮助到其他团队的成员。在剑拔弩张的状态下，同事之间的尖锐斗争不会有好的结果，这场会议只持续了不到30分钟，因为每一个团队成员都意识到了这样的状态对公司不好，他们需要团结起来制作一个新的节目，并且做到人尽其才，这样才能让公司继续制作出更优秀的节目。

休会后，一些团队负责人留下来，集思广益，这是一个在会前任何人都预料不到的结果。但是对于吉尔斯来说，激发雇员们跳出框外，换一个角度思考所处环境是一件轻而易举的事情。她称之为“大声倾听”。这使一切都变得不同了。

如果你对工作会议中好斗的腔调已经厌倦了，那就鼓动大家换一个新的调子。在下一个机会到来的时候，在会议伊始就发言，给其他部门或同事一些有帮助的思想和更多的支持。这不仅会促使你的同事重新考虑自己的调子，还会让他们放弃自己的会议议程而进入一种多产的合作状态。

3.与“不安”共生

通常，你忍受“不安”的情况越多，你对变化中的环境的适应能力越强，也越容易抓住成熟的时机。对你所在的公司来说，现在最大的机会之一就是社交媒体。然而，人们接受这个论断的过程是缓慢的。原因之一就是揭露一个品牌背后的人性特质和一个产品背后的人格特质，这个概念对某些人来说是恼人的。通常来说，级别越高，越会觉得不舒服。

高管们还有更多的东西可以失去么？这是原因么？或者他们是有更多的东西想要隐藏么？

这是一个有趣的问题，也是一个通常经过考虑之后以沉默回答的问题，社交媒体领军人物、作家艾米·乔·马丁在她所著的《叛逆者书写规则》一书中如此写道。她描述了在2010年，一个著名运动品牌是怎样陷入一场劳务纠纷的，这场纠纷不但威胁到了整整一个季度的销售额，也损害了品牌的公众形象。[7]

美国国家橄榄球联盟（NFL）和球员协会在一些财务问题的争执上陷入僵局。在辩论中，球员代表们大声说出他们是怎么想的、怎么做的。新奥尔良圣徒队的四分卫德鲁·布里斯是整个联盟中最优秀的球员之一，他直率表达自己的意见，以及会见NFL的球队老板和高管的过程。但是NFL对此却保持沉默。NFL总裁罗杰·古戴尔本人的推特（Twitter）账户“尘封”了数月。

当古戴尔选择沉默的时候，你怎么想？他促进了NFL品牌形象的提升么？他维持了一个好的形象么？“没有。”马丁说。沉默是负面的。人们会猜测他在隐瞒什么，可能最终人们不再关心他本人或者是他所代表的品牌。他的沉默不是金。很显然，坐在这个位置上的人担心说错话或者触犯法律，在这个职位的人很少有这样好的一个机会去提升品牌形象，或者与塑造这个品牌的这些人建立联系。

如果古戴尔展露自己的真性情，又会有怎样的影响呢？至少，数百万人，特别是他所服务的那些球员们，将会更好地理解他所承受的压力。如果他愿意忍受一些“不安”，表现出他所代表的品牌背后的人格特质，可能很多人就不会对他那么苛刻了。

不要逃避“不安”。拥抱它，特别当它可能是开启进步之门的时候。在我30岁的时候，我需要抚养三个孩子，但是我丢掉了工作，也没有足够的钱去海边度假，这时我拿起了画笔，这其实真的是一个非常令人不安的举动。我的左脑冲着我尖叫“你要去找一份工作，任何工作都行，一定要赶在你花光所有的钱之前”。它在阻止我去搞荒唐的艺术，要知道这是我从来都没做过的；但是我的右脑却给我相反的建议。我知道不顾逻辑思维对我发出的“轻率、危险”的警告是对的。其实，我很在乎我在做什么，还有，如果我又一次选择错误，我面前的路有什么巨大的风险，也许我在40岁的时候又将遭遇一次困境。

可能你的处境并没有那么凄惨，但这同样关键。唤醒你心中的那个艺术家能够帮助你选择“正确的”而不是“想要的”。你永远想要舒服和安全。这是你的本质。但是进步源自做正确的、最好的和必要的事情。正面面对一个“毒舌”的同事；在距截止日期只有几小时的时候指出一个新的问题；独自承担错误，而不是将错误隐藏在“团队失败”中。这些都不是让你感到舒服和安全的选择，但是，在这个充满冒险的旅途中，我们会比一马平川的日子收获更多的满足感。

4.寻求原谅而不是允许

这个话题会吓到大多数的人。我不是建议你干点儿什么有损你工作的事然后一走了之，我是在提倡你坚持自己确信的想法，不管它是否只是一个草案。现实是，你在工作中拥有比你自己想象的更大的空间。比如在打电话的时候，你能够控制自己的音调、你所展现的自信，还有你挂电话时的礼貌态度。有些公司要求在问候礼节上用统一的书面用语，也许你总有办法让所有的信看起来都是那么友好，也总有办法让一封信看起来更像一封信，但是如果你想到有更好的办法去问候别人，请这样做吧。如果这能够促使那些与你相关的事情和你的公司变得更有效率，我有很好的预感，没有人会阻止你这样做。

做你的工作的主人，提升你的工作表现，甚至在没有人要求你这样做或者你也没有获得允许的情况下。做任何利于你的工作和你的公司成功的事情。在你工作的方方面面，都要努力实现创新和取得卓越的成就。这将提升你工作的自由度，而不是危害你的自由。

时尚品牌“捷步”（Zappos）的创始人兼CEO谢家华（Tony Hsieh），给予他的员工在与顾客打交道的过程中一种接近于危险程度的自由。当你翻开“客户服务”手册，里面只有一条规则：“做你自己，用你最优秀的判断力。”

这是疯狂的。用一句“做你自己”来守护公司的声望。让数十亿美元的生意依赖一线员工的“最好的判断力”，要知道，他们也正是公司中最年轻的员工。

确实如此。Zappos网站也正是因此而成为行业偶像。这里的员工都无法想象，如果去别的地方工作将会怎样。他们热爱自己的工作，并在创新和执行上将自我要求和公司要求（也是唯一的要求）提升到更高的高度，因为他们担当着公司主人的角色。他们对顾客的理解、承诺和令人惊讶的服务质量——捷步也因能于24小时之内将产品送达而闻名——已经赢得了顾客的忠诚和丰厚的利润。你觉得谢家华还想控制更多么？你觉得他还会因为担心没有持久的创造力而彻夜难眠么？

谢家华在零售行业是一个难得的领导者，要知道，这个行业已经因为岌岌可危的运行体系和极小的个人发挥空间而令人担忧。但是即使在这样的一个体系中，你仍然可以突破界限。你的选择很简单：主动做出

你认为必要的改变或被动接受现状。通常，只有一个没有经过允许的改变已经发生的时候，老板才会意识到改变的必要性。

5.从小事做起

这可能就是最重要的一点。1961年，科学家爱德华·罗伦兹（Edward Lorenz）运用一个简单的计算机模型运行两个模拟天气模式的虚拟集合。有一次他决定用比第一次做实验更长的时间运行其中的一个模拟实验。他像第一次那样进入了同一个数字条件，然后就离开了，让计算机独自运行。

当他回来的时候，他觉得看到的应该是跟第一次一样的结果，但第二次气候轨道却跟第一次截然不同。罗伦兹假定电脑程序出了故障，但通过进一步观察，他发现他并没有精确地输入同第一次一样的初始条件。该计算机存储数据最多到小数点后六位，如0.123456，当打印机输出天气结果时切去了部分数字，只留下了小数点后的三位，如0.123。当输入第二组条件时，罗伦兹录入的是三位数。这不足0.1%的微小改变使结果产生了巨大的差异。虽然这是一个被简化了的例子，但罗伦兹得出结论，要精确地进行气候预测是不可能的了。

蝴蝶效应对我们引发事情改变的能力有着重要的启示。往往要形成重大的、非常必要的影响力需要的就是一个很小的改变。计划的调整、脚本的改变，移动一小步，进步一大步。通常我们恐惧刺激，是由于我们害怕在事情发展过程中说一句什么或是做一些改动会牵一发而动全身。指指点点也就纷至沓来。当我们从小处着手的时候，这样的事情就不大会发生。

即使发生了，也要能看到事实——因为你积极引发改变的出发点是好的。相反，对于求变，总会有人出来反对的。无论如何都是要改变的。这个世界以及你的公司都需要推动改变的人。不要害羞，不要退缩。改变现状是让事情向好的方向发展的唯一途径。

这就是我为什么把画作通过“遗落画作”（Art Drops）的渠道分发出去，这是在脸谱（Facebook）和推特上进行的一个寻宝活动。我发布我在城市中的随机的藏画地点，然后我再给出有关画作藏匿地点的线索。

如果没人找到，我接着发出第二条线索，并张贴一张关于画作匿藏地点的画。玩这场游戏的代价就是一个承诺，心甘情愿地进入一场冒险的意志力。如果你找到了画，那这幅画就是给你的奖励。但即使你没赢得这幅画，还有一个奖励就是你对寻常工作中的一种突破，以及走出圈外、为寻求宝藏而冒险的一段经历。

这个世界上有许多画家把画作拿到零售市场出售，或通过拍卖行进行拍卖，但是我想突破这个界限，让其既能影响人们的生活又能推动我的生意。我不把艺术作为商品来卖，我更愿意将其用作一个品牌战略。当人们加入我的“遗落画作”活动时，我们就建立起了一种关系，并且共同开始一场旅行。更不用说我还会把我的一些画作免费赠予他人。

传统的商业智慧支持市场供需那一套。创造，投入市场，销售，赢利。我打破了传统的智慧，创造了金钱买不到的价值。我的最高目标一直是，为我的艺术品创造情感上的联系或需求，而不是仅在市场上供给这样一种概念。这是一个破坏性的策略。

这么做实现了什么呢？

这提升了我工作的价值，无论何时这都是有效的，例如，在慈善事业方面。就这样，我能够用我的作品作为工具去回馈社会，并使这个世界变得更加美好。去年，在好莱坞的一场以结束家庭暴力为主题的慈善活动上，著名摇滚明星“红粉佳人”（艺名）在拍卖中用1万美元赢得了我的画作《玛丽莲·梦露》。这场活动被“狗仔队[1]”拍到了，并通过名人网迅速扩散到全世界，我的作品也在一夜之间增值了。

我不想像他人那样把画作拿出去卖的另一个原因是，我想让我的画作让所有人都可以接触，而不是仅供富人赏玩。“遗落画作”使我的作品不再商品化，让想要参与创作、参加寻宝的人都可以加入进来。最终，我从人们的参与和欣赏中得到的利润比追逐传统的销售模式而得到的利润要多得多，并且我获得的乐趣也更多。

这就是关于“感染力”的最大秘密。你不仅会变成众多艺术家中的一名改革者，还会在你自己的旅程中放大冒险的因素。还记得过去想知道跳过第二步后会有什么样的日子等着你吗？有一天你这样做了，你会发现眼前豁然开朗。在接下来的几周里，你冲破阻力，跳过第三、第四步，然后冲破更大的障碍，最后跳出学校的高台。

就像那样，挑战你的处境，你的处境从一开始就并非如你想象的“安全”，更不要说你已经维持这种状态将近十年了。但是如果你越多地施展自己的才能，你就越容易感到快乐。在这个路上你将一次次地被提醒：收获之前是需要牺牲的。

抛弃你那习以为常的麻木吧，在必要时做出改变。然后一直坚持下去，总有事情值得我们为之奋斗。

---

[1]“狗仔队”，指专门追逐名人的摄影记者。——编者注

[2]Anthony DeCurtis,“John Lennon:Biography,”n.d.,www.johnlennon.com/biography.

[3]See the website Digital by Choice,www.digitalbychoice.com/en-us/.

[4]“IBM2010Global CEO Study:Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success,”IBM news release,May18,2010,www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/31670.wss.

[5]Ibid.

[6]Roy H.Williams,“5Ways to Solve Problems Creatively,”Monday Morning Memo,August20,2012,www.mondaymorningmemo.com/newsletters/read/1995.

[7]Esther Jeles shared this story with Dale Carnegie&Associates in the book How to Win Friends and Influence People in the Digital Age(New York:Simon&Schuster,2011).It has been told here with her permission.Jeles’s services can be found at the following website:www.ayletinc.com.

[8]Amy Jo Martin,Renegades Write the Rules(New York:Crown Business,2012).

第四节 做相信直觉的人

伟大创意总是在无意识的情况下诞生。这在艺术、科学、广告等领域中都是千真万确的。但是，前提是你必须见识广博，否则你的创意就无甚用处。把信息填充到你的意识中，让你的理性思维过程尽情释放吧。

大卫·奥格威

每当我在旅行或者有空闲时间，我都会尽可能多地前去观看当地的现场表演。不管是新西兰的凯迪·派瑞、伦敦的科恩，达拉斯的迪克西女子三人组，还是洛杉矶的罗伯·贝尔、迈阿密的Deadmau5组合，我一律以学生的心态去观看，以便更好地理解不同类型的表演者和他们的忠实粉丝（支持者）的动态关系。我再次成为一个孩子，探索未知的新大陆，去看一看能够从中学到什么对我的工作和生活有益的东西。我不是仅仅坐在那里观察。我的目的是融入进去——完整的、发自内心地感受每场表演。我与Deadmau5的年轻粉丝一起高高跳起，或者和科恩乐团成员一起陷入狂热混乱的狂舞中。

我的目的是了解这些表演者为何能够如此成功地与观众互动，为何人群会热烈回应。我从中学到的技巧，使我在面对商业人群做60分钟的绘画表演时高效多了。

使用了这种调研方法数年后，我领悟到，最顶尖的表演者，虽然也都有提前准备好的剧本，但是他们会经常根据观众们的感受或者回应做出即兴表演。这样来来回回，互相跟着彼此的指引，被各种各样的经验和直觉推向高潮。那些从历史中提炼出来的系统性知识（不管是作为表演者还是观众），在这时候都抵不过这种由感觉和情感所激发的创造冲动了。

据我观察，最优秀的表演者会针对观众提前做计划清单，事先了解他们喜欢听哪类歌曲，他们想要观看哪种类型的表演。这些表演者能够对观众的反应时刻保持敏感，并能够确切地知道何时从计划中跳出是最必要的——可以带动人群入戏更深，将他们的情绪推到更高或者引导他

们进入一种更清晰的感觉。这种持续的策略与直觉的配合，是成功驾驭我们工作经验中的系统性和非系统性的关键。

有些事情，我们知道它一定是对的，而有些事情，我们只是感觉它是对的。然而，我们头脑中的逻辑部分倾向于依靠我们已知的东西去解决问题，寻求突破。逻辑告诉我们，基于经验和知识的解决方案已经存在——只需要合适地重新平衡这个等式中的各种因素就能找到正确答案。这是工作和公司经常陷入僵局的主要原因。我们常说的进步实际上只是我们在自己熟悉的安全边界内的横向移动。这是和去年推出的一样的产品，只是“更新和升级”。这同样也发生在客户服务上——与公司所承诺的“更好地服务顾客”相比，没有什么突破性的进展。虽然某一款产品的升级版本本质上并不是坏主意，但是创造最大惊喜的一般都是这款产品的第一个版本，最初的版本，它们打破了固有模式，创造了没有人想到过的新的机遇。

这些新的思考路径和进步轨迹，我们可以如愿经常获得。但是首先你要学会学习和相信你所拥有的知识以外的东西。你必须要学会相信直觉。最好的方案不仅要依靠其中的一方，更需要平衡两个方面。

大多数人都不擅长平衡这两个方面。我们受过训练的、商业化的思维并不擅长用二分法。我们的逻辑思维和直觉在这种分裂中斗争。特别是，我们会看到它们斗得混乱异常，不管你相信你的知识，以很高的确定性做预测，还是你冒着风险去做，希望事情能够有好的结果。但是事实上，逻辑——我们的知识，和直觉——我们的感觉，仅需要一些锻炼，就能够共同协作。

艺术家很了解这些。当你还是一个孩子的时候，你能够接受未知的信息，这些也许是你可能永远不会了解的，但是你却大步朝前走去，似乎这些一点都不重要。频繁的发明和突破不是因为你拥有能够预测它们的共识，而是因为你没有任何公式可用。所以，智慧是你最宝贵的财产。你最锋利的武器是你的感觉——你听到了什么、闻到了什么、看到了什么、摸到了什么、尝到了什么，这些发现都会带给你有关周围世界的知识。如果你经常接触小朋友，你会知道他们最经常被问到的问题就是“你嘴里是什么？”乐高玩具、橡皮筋、芭比娃娃、硬币，甚至烟头这样糟糕的东西都可能被他们拿来品尝。孩子们可以快速了解到什么和牛奶配起来好吃。这看起来是一个粗暴地寻找结论的方式，但是这也是带来突破的最有效方法，因为没有任何预设挡住他们的路。作为一个孩

子，你并没有足够的经验去验证，除非你亲自尝试。事实上，你依然经验不足，你只是觉得足够了。

如我们在之前的章节所说，正因为有这样多的因素或外力在我们的控制能力范围之外，预测结果并不如我们所想象的那样科学。罗伦兹所提出的“蝴蝶效应”就是一个突破性的概念，因为根据以往观点，气象学家认为人类是可以做出精确的气象预测的。这其中逻辑是这样的，一旦我们彻底了解所有天气的变化，我们就可以简单地将这种变化代入公式中，然后就可以推测明天甚至下个月的天气。罗伦兹的这个幸运发现证明了完美的天气预测完全是痴人说梦，尤其是想要数天之后的天气。气象学家可以提供基于知识体系的天气预测，但是由于有这么多不可预测的变量，他们是不可能得到确定的“结果”的。由于罗伦兹的发现，气象学家开始研究更好的方法。当得知未来的天气是无法被确切描绘的，他们将注意力放在了报道24小时之内或未来72小时以内的天气上，在这个范围内，天气可以被最精确地预测出来，因为这期间会发生较大变化的可能性不大，同时也更能够观察到改变预测的必要信号。

这些都是你我在工作中重新唤醒艺术家的感性必须要做的。在我们的工作中，总会有很多不可预测的变量，我们不可能根据数据做出创造性的解决方案和取得突破。我们必须要放开对于知识体系的依赖性，这样未知的世界才能刺激我们的感官，带来更大的突破。

利用直觉

你还是一个孩子的时候，你学习一切都是那么快，因为知识并不是做决定的圣杯，探索才是。在你成长的过程中，充满想象力的思想变质了，主要因为你认为获取知识是获得真理和成功的唯一途径。“知识为王”是你获得的重要信息，而无知是最大的敌人。

在工作的世界，同样的信息也深入人心。结果探索、质疑、建立理论都不会受到鼓励，只有深信不疑才受到鼓励。毫无疑问，知识与我们解决问题、做出正确决定的能力是密切相关的，但是如果没有直觉，创新将会被禁锢，对于成功来说也一样。

不要去想你的老本行，你会经常遇到新的挑战，这时候需要的不是

由旧数据构成的解决方案，而是新的思维方式。这时，直觉不仅仅是可用于辅助我们做决策，而且对于创造迫切需要的突破是至关重要的。

最近，一个朋友分享了他在那位传奇的人生导师托尼·罗宾斯（Tony Robbins）主办的一场活动上的体验。这个人曾被拉里·金称为“人性潜能的大主教”，他以令人振奋的、持久的能量而闻名，他曾经使3000多人参与一场超脱的活动（包括犹太人、穆斯林、基督徒、离婚的人、新婚的人、单身的人、想取得更高成就的人、处于人生低谷的人）。人们从早晨8点活动开始，到午夜之后活动结束，其间不吃正餐，也没有去卫生间。然而，每过90分钟，罗宾斯调大音乐音量，让每个人跳起来、舞动起来，娱乐起来。这听起来很不舒服，但是这是关键的一部分。罗宾斯不但希望能让你保持清醒、保持最好的状态，并且让你能从这个经历中学到些什么，也希望能够把你拉出你最舒服的空间，从而激发你看到新的可能性，找到现实问题的客观解决办法。他的初衷是想要帮助人们发现真正的自我，并且给他们提供最合适的工具实现真正的自我。这需要打破我们长期默认的规则，也需要推翻我们告诉自己的那个不完美的故事——然后重建正确的生活轨道。

对罗宾斯来说，要达到这个目标，就需要有能感知听众反应的直觉。他必须知道什么时候能把气氛推向高潮，什么时候应该让听众平静，什么时候需要超越台上演讲者的角色。

在他“释放内部的能量”的活动中，有一个关键点，我的朋友参加的那场活动中，罗宾斯感知一个需求，那就是要想与听众达到共鸣，终究需要依靠的是他的直觉而不是知识。在活动开始后6个小时，他停下来，问是否有人觉得自己有自杀倾向。他解释说，在满满一屋子的3000多人中，统计资料很可能会说有一小部分的人可能会有自杀倾向。他声明这并不是一个开玩笑的时间。然后他要求有这种感觉的人举手。

我的朋友环顾四周，大约24人在不同程度的犹豫中举起了手。罗宾斯看了看这些人，然后从台上下来。他有6英尺7英寸的身高，高大威猛、玉树临风。但是此刻，他却没有给人带来压迫感。摄像机跟随着他，把所拍到的画面投射到演讲台两侧40英寸的大屏幕上。他走向一个坐在前排看起来有60岁的男人面前，然后问他是否觉得自己有自杀倾向。这位老人紧张地笑笑，然后回答，是的。罗宾斯问他为什么，老人微笑着，并试着解释。罗宾斯微笑着打断了他，他把手搭在老人的肩膀上，并告诉老人：“我知道你正在经历一段很艰难的时期，这点我毫不怀

疑，但是你并没有自杀倾向。”

罗宾斯对另外两位觉得自己有自杀倾向的人做了相同的事情。每个人都处在艰难的境况中，但是没有一个人是真的想自杀的。罗宾斯回到了台上，开始解释我们的境遇及我们为自己编织的生活故事，还有这些故事是怎样触发那些决定我们生命意义的情绪的。还有，我们经常会错误地理解生活。我的朋友说，在那种情况下，这是一个奇怪的转变，另外还有20多个人也举起了手，但罗宾斯似乎忽略了他们。而听众被定住了。

罗宾斯继续讲了几分钟，最后他解释了一个真正想自杀的人的状态是怎样的。他又停住了，又问谁真的想自杀。这次只有一个人举手。

罗宾斯在人群中寻找，最终看到了一个30多岁的英俊的男人，那人坐在会场的后面。他的表情很空虚。罗宾斯让他站起来。他犹犹豫豫地站起来。他很高，身材匀称，可能你会觉得他最不像想自杀的人。当摄像机的镜头捕捉到他的脸的时候，罗宾斯开始问他感觉如何。那人看着演讲台的台阶，面无表情地回答着。感觉到这是一个不能放弃的时刻，罗宾斯再次走下台，来到75英尺外的右侧走廊，直到他走到了那个人所在的倒数第6排座位。罗宾斯让那个人走到过道上来。当那个人走过来的时候，罗宾斯轻轻地用一只手抓住他的肩膀，并拉近他，另外一只手把麦克风从嘴边移开。罗宾斯一只手始终盖着麦克风，然后伏在那个人的耳边轻轻地说话。

你听不到他说话，只能看到大屏幕上，那个人不时地轻轻地点头。

这样持续了一分钟左右，罗宾斯继续轻轻地对着他说话。这时，罗宾斯把手从他的肩膀挪开，并轻轻地放到他的头的一侧，就好像一个父亲告诉自己的儿子，很为他骄傲一样。当一切结束，罗宾斯捧着那个人的脸，看着他的眼睛，说：“可以了么？”

那个人的一滴眼泪滚落面颊，他点点头。

那个人的整个状态在罗宾斯让他上台、并劝告安抚了一个小时之后完全改变了，这整个互动过程是值得观众珍藏的课程。观众能够感受到并有所思考，这是最重要的胜利。令人感慨的是，我那位朋友的观念也在整个过程中改变，与在场的3000多人一样。

他说他看到罗宾斯走到过道，拿下麦克风，对那个人低语的整个过程，他和所有人都知道，这并不是提前排练好的、炒作的场景。我朋友并没有处在什么困难的境遇中，而且很显然，也并没有自杀倾向。事实上，他在一开始对整个活动持批判的态度。他被别人拉过来，并预计自己肯定会失望，因为这又会是一场老套的，讲一些激励人心话语的场景。他不情愿地随着人群蹦蹦跳跳，并未全心全意地投入其中，他觉得很尴尬，期待着这一切快点儿结束，他能够尽快坐回去。但是经历了罗宾斯和那位有自杀倾向的先生之间发生的突然事件，我的朋友开始确信罗宾斯是他可以信赖的人。他继续参与这场活动，它整整持续了4天。最后，他实现了自己的个人突破。

这个故事的魅力在于他论证了直觉在两种人身上的作用——对于已经可以高效运用它的人，以及那些依旧在学习怎样利用它取得成功的人，直觉都可以发挥极大的作用。

如果你依旧在学习如何利用直觉，一个小小的提醒就可以让你记起利用直觉的小办法，从而带来大的影响。直觉的一点微小的力量可以对你大有帮助。换句话说，你并不需要太多的知识和直觉来找到正确的解决方案和实现突破；你只需要针对你在很多情况下感知到的一切，试着放开你的思维。

我已经学会采用斯坦尼斯拉夫斯基体系（Stanislavski System）的修订版本。康斯坦丁·斯坦尼拉夫斯基是一位俄国出生的演员和戏剧导演，他开发了一套方法，让演员能够与他所表演的剧目发生情感联系，从而能够从观众那里博取更大的情绪反应。简单来说，这个方法让表演者可以通过倾听和适应，对任何外部情况实现控制和做出适度反应。要做到这些，不是仅仅需要把关注的焦点放在记忆台词和剧本的原有发展情节上，而是要将注意力放在最终目标上，而这个目标可以通过获得自发的、互动的路径来达成。当你认定有很多的方法可以诠释一句台词——比如有很多的方法可以说“谢谢”——这就可以创造很完美的结果。通过倾听别的演员在强调什么或者是在感受什么，真正进入那个场景——一个演员可以创造更令人信服、更令人感动的场景，这肯定比机械记忆纸上的几句台词要完美的多。

我采用了同样的方法去倾听我的观众的反应。我投入这60分钟里，并关注他们的“台词”，在这个场景中，我通常可以通过一些形体语言、笑、叹气或整个的参与程度来衡量这些。如果我调和这些迹象，而不仅

仅关注我计划说的话和我计划画的画，我可以认识到这个群体是清醒的、希望从我的演讲中得到更多内容的人群，还是一个充满激情，希望获得更多乐趣的群体。我也可以感觉到我的观众希望我慢下来，重复解释一遍，或者是加快节奏，赶快进入灵感的空间。有了这种直觉，我就可以随时调整，并保证我发出去的每条信息都被良好接收，不管是面向什么样的观众。在台下，这些也同样适用，坦白地说，日常生活中用得更多——在你的日常谈话中，与别人的交流中，这些可能比你台上所用的时间要多出4倍。

培养、协调你的顾客、同事、孩子的能力是无价的。这也是唯一有效的、真实的方法，你可以快速地转换你的反应方式和要传达的内容，来达到更好的效果。这里的秘诀就是你能够宽松预设你的计划的能力，给它留出开放的空间，以获得成功。因为最好的知识不一定是你熟悉的，而最好的路径也并不一定是你计划好的。

我的意思并不是说停止做计划或者是不再追求知识，而是继续计划和学习，但是不要低估了你没有计划和你未知的那个部分。

关于我的朋友所参与的罗宾斯的活动，这段经历的最有趣之处在于，他用4天的时间，消化了数十年的经过学习和研究的科学知识，包括：行为心理学、生理学、社会学。他说这些信息令人着迷，并且以一种实用的方式呈现出来。但是，对他影响最大的时刻却是罗宾斯走下台，跳出了科学和剧本之外，那一刻，这个演讲者遵循了自己的直觉。

确实，这并不是专属于直觉的时刻，而是由直觉所引发的，数年的经验和知识在生活中得到体现的时刻。这是奇迹发生的地方，或者，如古巴作家格伦·洛皮斯（Glenn Llopis）所说的，“获得意外珍宝”的地方。

在《获得意外珍宝：4个技能创造和保持你的美好前途》一书中，洛皮斯说，我们称之为幸运的突破的东西其实就是我们的直觉与经验的碰撞。他认为发现处于明显位置之外的机会，是获得意外发现的第一必要的技能。他将这一技能称为“循环视野”。他解释了这种技能的重要影响：

> 你曾经听说过，看事情不能光看表现，大多数人却盲目地接受了表象，无所行动。事实上，现象背后有文章。每种环境、每次对

话、每段关系都包含着超越表象、值得细细观察之处，因此，也隐含着各种机会。你眼中所见的东西，决定了你能够抓住的机会。而且，比其他因素更重要的是，你能够看到的机会决定了你获得成功的潜能。

这些能够看到现象背后的真相的人，他们所拥有的这种技能可以保护他们免遭不幸，并指引他们走向美好前程。[1]

跟着直觉走

直觉和智力并不是相对立的。事实上，如果你想激发创造潜能，这两者必须通力合作。它们可以独立运作，也可以在合作的时候发挥更大的力量。“直觉在信息社会变得越来越有价值，”畅销书作家约翰·奈斯比特（John Naisbitt）在《大趋势》（*general trend*）一书中这样说，“因为这个社会有太多的数据了。”[2]他是在30年前写下这句话的。到了今天，我们掌握了如此大量的知识，这句话就更正确了。

没有直觉光有智力的话，再聪明的人也产生不了影响力。有直觉却没有智慧的话，再有主动性的人也无法取得进步。

学校和职场教会你如何增长知识、发展能力，并将两方面完美结合。下面我会介绍一些能确保直觉始终在你的决策过程中发挥作用的方法，以便在解决一些如让2＋2大于4的问题时，你能找到新的解决方案。

1.了解表象之外

直觉像一个指南针，可以为我们指明方向，并能在我们走错路时提醒我们。直觉也可以帮我们识破一个言行不一的人；帮助我们分辨看起来并没有那么明了的机会；帮我们点破还没有浮出水面并需要更多调研的解决方案。但是直觉并不总能解释为什么，或明确告诉我们怎样继续做下去。我们希望有剧本，但是直觉并不存在于剧本之中。它存在于感觉和感情中。直觉并非像人们说的那么不可靠。

直觉可以为我们所用，我们必须了解，随着时间流逝和经验的积累，我们所获得的将比想象的要多。随着日子一天天过去，我们不仅获得各种各样的知识——我们了解的东西，也能获得如作家马尔科姆·格拉

德威尔所说的“潜在的知识”——我们并没有意识到的我们已经了解的东西。这些潜在的知识通过直觉的方式呈现，根据格拉德威尔的分析，这也是专家和普通人唯一的区别：

“任何人都会处于多种变化的情况中……所以，不得不依赖潜在的知识对工作做判断……精确的直觉是我们通过学习、感受、从错误中学习、稳步积累这类的经验，最终达到真正的专业。”[3]

这意味着你拥有了满腹潜在的知识，可以为你面临的挑战提供判断依据。唯一要注意的是，你要了解你的知识体系基础，以防触及直觉有效范围之外的东西。

如果你在金融领域打拼了15年，不要期待你对在农业领域遇到的问题会有很好的直觉。用一两个季度的时间观察这个行业的每个方面。积累各个方面的知识，当你这样做的时候，你的潜在直觉就会自然生长。

这依然不意味着你在接受一个新的职位，或面对一个从未见过的新的挑战的时候可以依赖直觉。在工作中，无论是哪种情况，当中都有一些共有的变数。例如，人际的动态关系，不管你走到哪里，都会存在。如果你分析到了人际关系的这一点，你就对人际关系的洞察有了一定的积累。相反，如果你没有熟知人际关系（也许你很害羞、也许你很清高），你可能就不会有相关的积累。你可能需要通过咨询专家对于这方面的直觉，从而先提高自身的人际交往技巧。

不确定什么才是表象之下的？唯一的方法就是测试你的直觉反应。在一些无关紧要的情况下开始测试，保证这些测试不会影响到你在公司的发展。友谊通常在这一方面能发挥很大的作用。用大约一周的时间，看看你能够从你认识的人身上看出多少他将要做什么或者说什么，或者你对将要发生的情况有多大的把握。可能你已经很擅长这么做了，尤其对待一些你认识很久的朋友。

这种测试也可以在不会影响大局的工作中进行。方法是什么？当面对急需有解决方案的问题时，或者在需要发挥创造力的情况下，找个地方写下你的直觉判断，然后待有结果的时候再印证。在不需要很长的验证周期的事情中验证，这样你可以测试你的直觉对实际结果的作用。如果你在超过一半的测试中都猜对了，那么说明你已经拥有了在多种情况下都判断良好的直觉。现在，明确地提升你的直觉，你将可以创造不

同。

2.放松你的进程

“直觉将会告诉思维下一步该关注何处。”杰出的医学研究者乔纳斯·索尔克（Jonas Salk）如是说。要知道这可是乔纳斯·索尔克，一个改变历史的人，一个因为发现了脊髓灰质炎疫苗救了无数人性命的人。他是一位杰出的科学家，花了不知多少个小时在实验室，做无比精确的实验。但是他很快就承认直觉在他的科学成就中占据了一席之地。“我早晨醒来的时候，总是感觉十分兴奋，”他解释道，“想着我的直觉今天会带给我什么惊喜呢，就好像期待来自大海的礼物。我与它一起工作，并依赖它，它是我的合作伙伴。”

他懂得——就如历史上每位伟大的科学家一样——知识本身并不能带来最伟大的突破。事实上，你变得越博学，你就会在直觉判断方面越独立，这会帮助你到达新的高度。

即使是有30年经验的老手，当遇到没有明显解决方案的问题时，他们也需要在“舒服”的范围之外创新。这也证明了相信既定程序是无用的。

虽然有一些时候，数据分析师可能会很好地引导你，但是有些复杂的情况，却需要你去摆脱数据所传递的信息。想一想把高校中的足球精英拉去NFL的过程。

每年，当NFL的某个球队决定了将花数百万美元引进球员的时候，他们研究了一堆硬数据，那些数据精确显示这个球员有多重、跑得多快、身体多强壮。不管是现在还是历史上，这些分析数据都被球队经理用作与其他同位置球员相比较的原始数据。但是，这些依然不能保证这个球员在职业生涯中能够获得成功。

而NFL球队经理不能够确认的是：

•这个球员对于职业比赛中日益激烈的速度和力量方面的竞争反应如何

•这个球员对于一年内能挣到比大多数球员整个职业生涯都要多

的钱一事反应如何

•这个球员与队友如何交流

•这个球员在赛季和休赛期，场下的表现如何

•这个球员对待受伤的态度如何

所以，经理们需要进行一对一的面试，并与球员的家人、学校教练、队友、朋友们待在一起，努力发现例如懒散的特点、虚荣心或者潜在的性格缺陷。尽管有了这些数据，他们知道他们依旧没有办法准确预测这名球员在NFL的发展前途如何。通常，他们必须放下这些理性过程，用直觉判断某个球员，也许他虽然没有最快的速度，但是在性格和决心方面更胜一筹。

把这些应用到你的工作上，你可以好好利用收集到的数据，但是还需要在你知道的变化和你所不知道的变化中做出判断。在简单分析可知变量就足够的情况下，利用数据，然后推进。当数据分析并不能指明方向的时候，就不要发疯搜寻更多更复杂的数据了。放下你解决问题的固有模式，让你最优秀的判断力来指引你。不要奢望有个基本原理告诉你怎么做，直觉很少有完美的理由。凭你的本能来个一百八十度的大转变。你可能不会每次都对，但是你在你的岗位上待的时间越长，就越能频繁地锻炼你的直觉，这样你的直觉判断力就越准确。

3.让探索变得和数据一样有价值

“我们通过科学来印证，但是用直觉来探索。”法国著名数学家亨利·庞加莱（Henri　Poincaré）解释说。问题是我们将主要精力放在了证明我们所做的事情的价值上，或者是做已经被证明了的事情上。数字时代工作速度的加快，让我们急于知道各种事情的答案。如果我们能够排除新的变化因素的干扰，能够做出一个决定、开发一个新产品或者是解决一个新问题，我们毫不犹豫地就会执行。我们从来不去考虑这方案是否是最佳的，只要它不是最差的。我们告诉自己，看得到进展，总好过让进程放慢。突破最终是会出现的。

我们在大部分的时间内用这种思维模式来思考。我们总是频繁地面对各种紧要关头，所以不得不这样做。但是如果你不慢下来，让探索回

到你的生活中，以下两种情况可能会发生：你会耗尽精力；你的工作将会陷入僵化，而你也变成了牺牲品。我们不是由数据驱动的机器。我们需要个性和个人力量舒展的空间。

探索不仅能让你在工作中保持创造力，而且能让你变得更有价值，让你的工作地点变成一个探险地。当探索和数据变得一样重要的时候，某种神秘元素就会出现。最好的工作，如格拉德威尔所说，“本身就是神秘的”。[4]它让我们得以施展自己的才能，也让我们能够成长。当员工成长起来时，猜猜什么事情会发生？对，公司也会一同成长——因为有新的探索引领道路。”

对于探索，有一个关键点需要记住，那就是它是突破性创造的实践地。虽然不是每一场探索都会带来突破，但是每一场探索都会让你长出新的肌肉，增强你对直觉的信心。这些都会为你获得一个重大的发现做好准备。

在日常生活中，怎样才能将探索与数据摆在同等重要的位置，有三个简单的方法可以做到：

1.保持自我批判。我们倾向于对自己现有的工作技能感到满足，却关闭了自我评估系统。不要那样做。不管你才进入工作领域刚刚5年或者已经40年了，你能够抵制现有数据的干扰，勇于批判自己的信念以及验证一些先入为主的观念，就一定能获得进步。

2.接受来自外部的定期的批评。你可能已经从你的老板那里得到了定期的反馈，但是问题是这种反馈通常是基于数据的——对比过去和现在的数据。你需要有一个人能够基于你取得的全部进步来给予你反馈，他需要问你以下的问题：自从上次评估之后，你取得了什么进步？你获得了什么新的技能？你通过什么办法提升了你对公司的价值。

3.工作中学会倾听。抬起头，听一听你的合作伙伴怎么说。他们在抱怨什么？他们希望什么能够得到改进？他们觉得什么是浪费时间、精力、资源的？他们最好的意见是什么？记住，当大家共同努力的时候，探索才是最有效率的。定期整理你在工作地点基于别人建议而获得的发现，并因此推动一个潜在的可获得突破性进展的创新，这样你会比等到挑战出现才从零开始要更快、更有把握实现突破。

4.让交谈成为你的试验场

我们常基于各种各样的原因，倾向于相信刻板的规则，其中有一些规则也并非不合理。我们基于以往经验做结论的这种倾向，不但会把我们拖入相关的一些麻烦中，也会阻碍我们吸收那些能带来创新和突破的最佳资源——我指的是与其他人之间的碰撞。虽然苹果依然可以从树上落下，激发在树下独坐的你的一些灵感；我们的大部分能带来解决方案和创造性的灵感来自于与别人的碰撞。

想一下被《金钱》（*Money*）杂志称作“最赚钱的人”乔布斯的工作。乔布斯从苹果总部所在地库比提诺城长途开车到旧金山途中，他的合作伙伴阿兰·凯告知他，在卢卡斯影业公司电脑部有一个程序员团队，在为医学影像和卫星图像分析做3D图像。凯说这个团队正处于迷茫中，他们的真正梦想是用3D技术做一个电脑动画长片。乔布斯本可以认真听完，并把这段对话记在他的待办事项上（这也是我们可能会做的，特别是像乔布斯一样繁忙的人），但是，乔布斯相信了他的直觉，并要求与这个团队见面。凯便安排了会面。

乔布斯与这个团队一起仔细查看了他们所创造的图像，他被震惊了。这个团队所做的东西已经超越了当时好莱坞能够做到的一切动画。乔布斯并不了解电影行业，但是他的直觉告诉他，前面有一个不容错过的机会。凭着扎实的编程知识和对喜欢大屏幕的群体的强烈直觉，乔布斯买下了卢卡斯影业的这个3D分部，并且为这个团队的梦想投资了1000万美元。他给这个新公司起名皮克斯（Pixar）。《玩具总动员》（Toy Story）终于让这个团队梦想成真，但是梦想绝不止步于此。皮克斯的成功持续攀升，直到乔布斯把这家公司以74亿美元的价格卖给迪士尼公司。

这个故事很简单，但是却说明了重要的道理。当你在日常谈话中有了超越表面信息看事情的习惯，你就能获得数不清的机会，可以带你进入你从来没想过的世界。在这些机会中，直觉可以通过与你的知识相呼应来发挥它的魔力。这并不意味着每段谈话都隐含着通往巨大成功的钥匙，但是这确实意味着，很多机会隐藏在你并未发现的日常谈话中。

对直觉持开放心态

在20世纪末，美国的城市人口最终超过了农村人口。这带来了一些你可以预料到的许多方面的新挑战：住房、教育、交通等。最大的一个问题就是怎样应对市中心不断增加的大量流动人口。他们有着不同的文化背景、不同的生活方式。面临生活挑战的人群包括这些流动人口的孩子们，他们不仅要努力适应新的生活，还要努力适应新的社会规则和新的文化。

成千上万的移民孩子住在“救助之家”，而这些居所多由中产阶级女性来管理，她们所做的这种工作为现代社会服务工作奠定了基础。涅瓦·博伊德（Neva Boyd）就是她们中的一员，她在芝加哥的霍尔大厦工作。博伊德的工作面临着与其他相同工作岗位的人相同的挑战：帮助这些移民孩子学习英语，并融入多层面的美国文化中。很多孩子很沉默，因为他们有恐惧感或有挫败感，无法表达他们的思想和感受。为了应对这个挑战，博伊德开发了一种嵌入了社会教育和培养孩子们亟须开发的智力和直觉的游戏。另外，他们也试着培养孩子们的感知能力和合理应对周围环境的信心——一方面是通过孩子们所学的那些照本宣科的、礼节上的方式，另一方面就是通过自发性的，让孩子们的才智、意愿和与众不同的个性得以闪耀的方式。

很快，博伊德的游戏也被其他社会服务机构采用了，然后是军队医院、疗养院。博伊德的传奇并没有终止于此。她在霍尔大厦的助手是一名年轻的女孩，叫维奥拉·斯波琳，斯波琳后来负责芝加哥一个乐团的训练，她将在博伊德那里的工作经验应用于此。受到博伊德游戏的启发，斯波琳创造了“剧院游戏”，创造无剧本的场景，激发演员们的开放思维，并走出他们的“舒服区域”。就像博伊德所帮助的移民孩子们，演员们飞速进步，同时提高了表演技能这种硬实力和直觉能力、即兴表演能力这样的软实力。

多年以后，斯波琳的儿子保罗·希尔斯创建了“第二城市”，一个完全即兴表演的剧团。它成为娱乐行业最具影响力的团体之一，创造了传奇性的节目。例如《周六夜现场》、《欢呼》、《办公室》，以及电影《早餐俱乐部》和《我的盛大的希腊婚礼》。[5]

这个故事的关键点，有一条共同的纽带将两个群体联系在一起：移民和即兴表演演员，他们都获得了有效利用直觉的能力，而且直觉让他们变得更有效率。我们可以从中学到，一定要对直觉保持开放的心态。

移民们并没有被固有的文化形式所影响，也没有被那些将我们大多数人引向可预测的反应、决定及结果的期待所牵绊，所以他们能够更客观地看待机会，可以说就像一个旁观者。我们都听说过一些外来者会为一段对话或会议带来奇迹般的进展。因为他们有“全新的眼光”，可以让他们清楚辨别解决方案和充满创造力的选择，而这些是我们这些局内人看不到的。所以移民人士共同建立了这个国家超过一半的科技公司，这并不是巧合。他们能够观察并抓住机会，而别人却不能。

即兴演员欣然放下所获得的“可靠”知识，转而有意识地进入让他们得以无限想象的空间。他们的创造天赋就在这种直觉的不断锻炼中产生。他们每天在台上应用直觉，并在舞台上实践。所以毫无意外，这些演员们最初就接受了即兴演出的训练，不仅要演好之前已经演过的剧目，还要创造新的轰动，例如《风流医生俏护士》、《辛普森一家》、《广告狂人》、《抑制热情》、《今夜秀》。创意与他们如影随形。

我们可以从这些移民人士和即兴演员身上学到些什么呢？那就是：让你的大脑装满知识，但是不要停留在客观的思维模式上，仅仅相信事实所说，也要相信你的感觉告诉你些什么。创造天才拥有在事实和直觉之间自由漫步的能力，直到最终找到正确路径。

总之，你的直觉是知识、经验、动力和对于神秘感的追求的结合体。当你学会倾听这一切，你就能知道更多。这就是著名物理学家理查德·费曼所说的：“被感知的比被证明的事情多得多。”[6]

现在开始制定战略，感知，创造吧。

---

[1]Glenn Llopis,Earning Serendipity:4Skills for Creating and Sustaining Good Fortune in Your Work(Austin,TX:Greenleaf Book Group,2008).

[2]John Naisbitt,Megatrends(New York:Harper Collins,1988).

[3]Malcolm Gladwell,“Malcolm Gladwell on Intuition,”interview by Samuel Greengard,PM Network,October1,2011,www.pmnetwork-digital.com/pmnetwork/201110/?pg＝82.

[4]Gladwell,“Malcolm Gladwell on Intuition.”

[5]Special thanks to Second City president Diana Martinez for her in sight regarding the creative genius of Neva Boyd and Viola Spolin and the beginnings of improvisation.

[6]While this quote is widely attributed to Richard Feynman,the original source in which it was printed is unknown.

第五节 做坚持信仰的人

宇宙中满是充满魔力的东西，耐心地等待我们将变得更有智慧。

伊登·菲尔波茨

按照行业惯例来看，牧师戴夫·吉本斯（Dave Gibbons）成功了。根据米歇尔·伍在2011年发表在《OC周刊》（*Oc Weeks*）上的文章,至2005年，吉本斯在起居室和7个人一起着手创建的小教堂Newsong，已经发展成为全美国成长速度最快的教堂之一。Newsong最初设立于加利福尼亚的奥兰治县，这个教堂正要发展为又一个南加利福尼亚的大教会。然后，有些事情改变了。[1]

吉本斯站在后台，准备发表复活节服务演说，2005年的复活节砰的一声拉开帷幕。多平台的表演也随着绚烂的灯光开始了，电吉他手引吭高歌“假如……”，然而类似于“假如再也没有希望……”这类的话却经常出现在围绕着舞台而设的巨大的屏幕上。安纳海姆会议中心过半的年轻人被牢牢吸引住了。但是当吉本斯看到这个景象时，一种令人惊讶的情感从他的内心升起：醒悟。

突然，他开始质疑自己花了10年经营的事业。他开始问自己：教堂就应该是这样么——以顾客为导向的娱乐？这是我的初衷么？

在他们这一行，尤其是在加利福尼亚州这个孵化了大规模教会运动的地方，这里有着科斯塔梅萨的加略山教会、加登格罗夫的水晶大教堂，牧师的成功路径早已经被标记好了。每个指示牌都清晰可辨：多元化服务、七位数预算、周日摇滚明星的演出。在刚刚步入40岁的时候，吉本斯已经达到了这三项指标，教会仍然在扩大。他是一个真实的成功例子。他完美地沿着这个路径前进，但是唯一的问题是：他还能取得更多的成功么？

当他看向台下各种闪耀的面孔，摇滚乐盖过了他的感觉，但这并不是他脑海中想要的影响。他本来是站在高处的，但是他发现自己开始跌

入恐惧中。吉本斯没法越过心中的坎儿，他怎么就到了一个离心中的信仰如此遥远，感觉如此陌生的地方？

一开始，他相信教会是为所有人服务的，无论他处在人生的任何阶段这一点都不会变。直到现在，他还是坚信这个观点。然而，现在他通常站在舞台的中央，作为一个教会的领导者，他的主要任务似乎是娱乐整个人群，这其中并没有任何个体的意愿，有些事情必须做出让步。

究竟发生了什么？他在哪里迷失了方向？

找到你的道路

失去幻想是我们每个人都会面临的一个危险。在商业世界，成功的道路通常都会通过我们的职业轨迹铺展开来——在我们踏上这条道路之前，最好的模式已经设定好了——进入怎样的预先制定好的系统，为了成功，我们的公司已经做好了准备。然后我们泰然自若地陷入工作中，完全不考虑我们在工作中可以怎样做或应该怎样做，有哪些选择。

抑制我们的好奇心，不但会杀死创造力、让我们成为无足轻重的员工，也会带领我们走向完全没有满足感的成功，或者未能履行职责和不能达到自己期望的双重幻灭的失败。最终，很多人成了既没有个人动力也没有职业驱动力的工作机器。我们成了只会说“是”（Yes）的男人或女人，抑制着自己的职业发展和公司成长。

在这个方面，戴夫·吉本斯的故事就是一个警示，告诉我们沿着一条远离梦想的道路走下去将发生什么事情。即使我们成功了，我们也不会幸福。每年我们读到的关于对工作不满意的研究报告可以证明，这并不是特殊现象。最新的一项相关研究由戴尔·卡耐基训练机构发起，并由社会工作硕士（MSW）研究院在2012年5月得出结论。杰里米·奎特那（Jeremy　Quittner）在《公司》杂志（*Inc.*）上发表的一篇文章提出，该项研究基于对全美国范围内1500家公司雇员的采访做出了报告：只有不到1/3的人称自己能够全情投入工作。[2]这并不仅仅对个人而言是一种遗憾，对期待建立充满活力的公司的企业家和高管来说，他们更不知该作何感想。

但是不要失去希望。这些发现并不意味着你的命运已经无法改变了。这只是一个描述大多数雇员现状的报告，但是它并没有说这些人的未来将会怎样。当你找到一条路径，把信念带到工作中的时候，你的未

来将会改变——因为你的热情是最好的催化剂，能催生更大的创意和更深的投入度。

戴夫·吉本斯的故事并不仅仅是一个警示故事，它也勾画出当信仰开始决定你为什么工作，你将怎样工作时，将会发生什么。

复活节表演一周之后，吉本斯平静地面对内心逐渐升腾的“革命感”。他的心不再在他现有的工作上。经过几周的心灵叩问和祈祷，他最终将自己的感受与员工们分享。然而，这种信息对于他创造的整个系统来说，是巨大的震荡。然而，在听到吉本斯这些想法的人中，一位最初的投资者感觉到这并不是吉本斯燃烧殆尽或者是遭遇中年危机。她告诉吉本斯，现在有一个在泰国建立教堂的机会。吉本斯看到了这是一个能够离开现实、解放心中所想的机会。那是在泰国，西方的教会建立规则与那里文化并不相融，他意识到了这是个问题。

他一直遵循的这套成功剧本并不是他自己的剧本，它是这个行业已经践行了20年的剧本，他和他的同事只是又重演了一遍。这其中的创造力在哪里？对于教堂而言，有没有空间让其能够满足不同地区的特殊需求呢？

确实，好的迹象在Newsong这个教堂出现了。一些人受到启发，他们没有理由抹掉这种进步，好像它曾经是无意义的或是空洞的。但是吉本斯也不能继续假装这个建立教堂的通用之策是每天早晨激发他起床的动力。

每个行业都有成功的标准，不管对于一位超级明星或者是一家旗舰公司而言。在吉本斯的故事中，教会这个行业提供了一个清晰的标准，而且这个标准是十分诱人的。身处其中，你很难拒绝更大的知名度和财政预算。但是当明显的指示路径成为推动力时，吉本斯意识到他达到了一个“定义中”的成功这种方式或许能吸引类似你的一类人，但并不能打动他。这并不是他信仰中的教会，基于个人需要选择文化关联性的教会。他在接下来的策略中解释道：“你在做一件任何人都能穿的衣服。但是真正有大智慧的人，例如曼德拉、约翰·列侬，或者特蕾莎修女，可能会拒绝教会，因为它太一刀切、太程式化……但是如果你培养他们，他们很可能成为大众的推动者。”[3]

2005年，吉本斯的这一想法公然向现行的规则发起挑战。吉本斯倾

向于推动所有的部门一起改革，然后在一个新的行业重新开始。当吉本斯从泰国回来的时候，他依然待在Newsong教堂，但他心中有了做改革的小图景。他站在教堂前面，说出了他的想法——将更少的精力放在大众的周末表演上，要走出去，多关注社区内的个体需求。随后的几周，30%的人员留守教堂，他们想要做以前已经习惯的工作。吉本斯毫不犹豫地推进进度。他最终忠于了自己的内心。现在，结果说明了一切。Newsong已不再是那个在一个聚集地点用通用规则博取美好前途的大教堂了，它变成了一个有着多个合适地点的“地球村”，其扩展范围从墨西哥城到伦敦又到了印度，它的核心是用合适的方法爱当地的每个个体居民。

今天，吉本斯到各个不同的地方旅行，为当地的教堂、社区提供支持，以及发挥他的领导力，他偶尔会在周末进行演讲，主要经营他建立的一个新组织“泽劳特”（音译，zealots）。这个组织精心挑选来自世界各地的杰出人才，帮助他们去走吉本斯曾经走过的道路——重新发现他们的信仰、用可行的方法调整他们的工作，这样不仅仅对他们有利，也对周围的人有利。虽然吉本斯一直担任牧师的职位，他重新发现的信仰已经改变了他的职位，这不仅仅使他本人受益匪浅，也使他在世界范围内影响到的人受益。他不再是一个跟随大众的牧师，他现在变成了推动大众的牧师。

这是一个关于希望的故事，不管你现在发现自己多么地心灰意冷，或者意识到自己已经沿着不属于自己的道路走了多远，你都可以重拾希望。吉本斯不能够通过遵循行业标准获得的东西，却通过追随自己的信仰、转换自己的角色得到了。他所获得的个人收益是每天的幸福感和满足感，这是遵循以前的路径无法达到的；而职业利益则是他已经通过这样的工作形成了更加强有力的推动力。

如果你愿意重新发现，并跟随自己的信仰，你也同样会受益。你并不一定要跑到国外去，或者是找一份新工作重新开始。从现在开始，就是今天，从你坐到那张桌子旁开始，为你现在所在的公司先做些什么。

下面我会进一步解释。

跟随你的信念

有信念的人总是引人注目的，不管你是否赞同他或她所主张的一

切。但是这样的人并不多，原因就是推动我们大多数人前进的力量还是那些标准化流程。你的逻辑倾向是找出适用于各种情况的规则、标准、规范，并顺应它们。这不仅仅是个可以让你远离伤害、否定、尴尬的保护机制，也是一个可以让你学习语言、回顾知识，在既存系统中变得更高效的生产机制。但是如果没有基于理论体系的大脑右半球的洞察力，你对于规则的依赖性将会阻碍你的个人效率的提升。在最好的情况下，你会成为既定系统内的一个典范，只能够做这个系统已经铺设好的事情。这就是为什么你不能发现苹果从树上掉下，而哈佛大学毕业生和耶鲁大学毕业生也没有什么太大的不同。系统的存在是为了创造可预测的结果。它们是安全的。它们是理智的。它们创造了坚实的基础。但是如果任由其发展的话，它们也会降低个体的效能，并阻碍人们前进的脚步。

最糟糕的是，我们无法清醒地意识到这一切，直到事情发生，直到枯燥的感觉冒出来，直到觉醒的意识开始让我们思考到底失去了什么。糟糕的感觉会持续，如果你向规则屈服多年，很容易忘记自己究竟是谁。我的经历就是一个例证。

我在一个行业摸爬滚打了将近10年，讽刺的是，当我用所有的时间了解和提升别的行业的独特性的同时，我却和我所处行业内的其他人毫无分别。我没有一点曾经的那个艺术家的特质，或者是任何一点能够让我变得独特的东西。

我的内心，是那个别具一格的、具有创新意识的我，我感觉几乎快要窒息。但是一旦我的同质化身份被剥离，真正的我开始快速地变清晰。我面临一个选择：接受我的奇想和信仰，跟随它们指引给我的方向，或者是重新回归这份职业曾经塑造的那个我。我选择了前者，虽然从一开始，这就不是一件容易的事儿，但是从第一天开始，我就感觉到自己变得越来越有生机，甚至当我在一叠纸和饭店纸巾上乱写乱画，描绘着未来的那个我的时候，我的感觉也是如此。这种重生也能在你的身上发生。但是你需要首先弄清楚你的信仰。你需要内心的诚实。

这是一本“商业书籍”，老板们和员工们都在读。我并不是在劝你辞去你的工作，去国外找一份新的工作干上一年。不过也许你需要这样做。如果你的工作和你的信仰完全不相符，你只能跳出框外，并试图弄清楚这些问题：哪里不对劲了？你应该另外做些什么？

如果你的情况如上所述，请不要再犹豫了。越早跟随你的信仰，你能够越快在工作中找到那种美好、满足和充满创造力的感觉。

如果你并未经历类似的困境，如果你并不讨厌你的工作，但是也不怎么喜欢，你可以在现有的工作中开始重新捕捉个人潜能。从问自己“你相信什么”开始。这样，真正的你和你可以成为的自己之间的关系将会变得越来越清晰。我的意思是这样的：

想象一下两个FBI探员拿着逮捕令出现在你的家门口，要把你关进监狱。接下来的一周，你坐在法庭里，与你的辩护律师一起，面对法官与陪审团，对面是控方律师。突然，法官要求你站起来。他开始宣读关于你的一页纸的日常罪状。

基于你平时的行为习惯，这些罪状会是什么呢？当你最终被推上审判台，你会被宣判什么罪名呢？在你的日常工作中，你觉得最有愧的地方是什么呢？我们并不是在说做违法的事情。我的意思是说我们持续做的，习惯性的、充满热情的事情，我们做了那么多，甚至这些行为成了我们所内疚的事情的不可争议的罪证——我们可能因此而被贴上各种标签：给予者、送礼者、勤劳者、懒鬼、创新者、找借口的家伙。

这个讨论并不跑题。我想探究在你的日常工作中，你的什么行为最明显、最频繁出现，乃至可以作为在法庭上被定罪的证据。

而又有什么行为能为检举方提供充足的证据，可以证明一个相关的特点即能反应你是什么样的人？

我们试图想象自己身上的其他可能性——这是处理我们不满情绪的很好的应对机制，但是这并不能帮助我们重新认识真正的自我。通常，我们的行为与我们期望成为的自己，或者甚至我们想象的自己不符。如果你的朋友作为陪审团来判定你是什么样的人，你的哪些特点会排在前三位呢？

有什么你做的事情是根据信仰来的么？记住，别人评判我们的依据，并不是我们怎么想，而是我们怎么说和怎么做。

现在问自己一个最难的问题：我所做的最主要的事情，是否能够体现我的实际信仰？在工作中的那个我，是内心的那个我么？

你以什么而闻名？

你一定听说过亚里士多德的一句名言：“我们反复做的事情造就了我们。优秀，不是一种行为，而是一种习惯。”我们曾经用这句名言来定义什么成就了优秀。我们把关注点放在第二句话上，并将优秀归结为好的习惯：在正确的时候做正确的事，并坚持下去。我们的左脑更倾向于听到第二句话，因为它更符合我们现在的常用系统。

我从来没有听说过有人用这句话来指示我们的个人身份。第一句话给了我们这样的提示。如果我们反复做的事情造就了我们，那么我们一直主要在做的事情就代表我们。我们的身份就由我们反复做的事情所造就，不管做这件事能不能算得上优秀。这个结论所揭示的现实是当今世界迫切需要的。

在数字时代之前，我们通过经年累月的工作来获得个人的名望。你留给人们的印象，并不是来自你上传到网上的图片或者刚刚发表的微博，而是来自你在数周、数月甚至数年内持续做的事情和在与人真实交往中所说的话。今天，尽管社交网络带给我们种种便利，但是它也似乎给我们一种感觉，那就是我可以创造一个与现实生活中并不相同的我。换句话说，我们并不需要为了被看作一个有信仰的人而与信仰为伴。

大多数人，不管是名人还是普通人，都会将自己与某些事情联系起来，并用这些事情来表现自己。事实上，大多数的人并没有积极参与到这些他们认为能够代表自己形象的事情中。他们从未去过非洲或中东，甚至他们自己的城市的市中心。很多人仅仅戴上了代表别人的信仰的面具，而选择忽略自己的真正信仰。

怎样来判定你是一个虚伪的人还是一个有真实信仰的人？

首先，判断一下你的朋友们对你的评价和你真实信仰之间的差距有多大，并想想，什么事情能够真正打动你。

然后，观察一个有真正信仰的人，看看他们是如何行事的。然后通过你最客观的判断，比较一下，你有哪些方面和他们相似。

1998年，记者汤姆·布罗考（Tom Brokaw）用“最伟大的一代”形容美国大萧条时期成长起来并参与第二次世界大战的一代人。“这些人，”布罗考解释说，“不是为名或利战斗，而是为了他们心中认为最正

确的事情战斗。换句话说，他们生活在信仰中——整整一代人都是这样。”也许你的家人中就有他们中的一员。也许你从未听说过这样一个人，他的名字是沃尔特·贝兰（Walter Beran）。

1926年，他出生于得克萨斯州一个小镇的德国移民家庭，他是家里第4个孩子，也是家里最小的孩子。他在贫困中长大，每天和兄长们一起拣棉花挣几个零花钱，年仅18个月的时候，就已经失去了父亲。但是，在那个时期，无论你何时遇到他，你都能感觉到他是一个努力向上的男孩，他的内心对自己所拥有的一切充满感激，而不是对自己所缺乏的东西满腹抱怨。

17岁的时候，贝兰参军了，并很快与他的战友一起去了欧洲前线。1944年，在参军不到一年的圣诞前夜，当他在美国军舰利奥波德维尔号上睡着的时候，他们的船被德国的一艘潜水艇击中了。超过800个战友在当晚牺牲，他幸运地存活了下来。后来，他被一艘法国拖船发现，当时，他昏迷着漂浮在冰冷的英吉利海峡上。这艘法国船的船长在港口看到船的残骸，赶紧叫上水手们来帮忙。贝兰在圣诞节那天醒来，躺在一家法国医院中，他在那里住了5天。

数月后，战争结束了，贝兰与欧洲其他的联盟军将要离开战场。他返回了得克萨斯。在那里，他上了大学，并遇到了他的妻子安妮特。然后，沃尔特·贝兰成了一名会计师，并加入后来被称为安永（Ernst&Ernst，即Ernst&Young的前身）的公司。凭借他不屈不挠的精神和他对每个机遇的感恩之心，他达到了人生的顶峰，并于1986年以公司副主席这个职位，从这个位于洛杉矶的西方会计行业巨头退休。

贝兰于2007年去世，但是他会被世人铭记，因为他是安永重要的一员，而安永如今已经成长为被称为“四大”之一的会计师事务所，而且根据福布斯的排名，它也成为了美国第八大私人公司。然而，贝兰的朋友和同事能够更清晰地描述他这个人。

他们会告诉你，贝兰是少有的具有坚定信仰的人，他的高贵品质和追求卓越的精神，驱动着他承担起建立并促进美日两国商界交流的责任。你能想象么，贝兰曾经的身份是一位美国军人，他的很多朋友都在战争中被日本军人杀死。在这些事情上，他是里根总统的知己和密友。当老布什总统与阿尔科公司CEO洛德·库克访问日本时，他们邀请贝兰同行并帮忙组织重要的会议。当日本天皇及他的妻子于1994年6月访问美

国的时候——当时贝兰已经退休很久了——他再次受到白宫邀请，起草在洛杉矶举行的荣誉晚宴的受邀人名单。当丰田公司在美国推广雷克萨斯系列汽车时，猜猜是谁拿到了第一把钥匙？正是沃尔特·贝兰。他的朋友将会记起他的一切成就，而这些都远远超过了他在安永的职位。

还有一件事情，它定义了沃尔特·贝兰这个人。他的密友，尤其是他的妻子安妮特总会提起这件事——那些信件。

1964年，贝兰38岁，他决定在离家出差的每个晚上都给他的妻子写一封信。他的工作量从他工作的第一年开始就是持续上升的，现在，他在旅途中的时间更多了。很显然，要胜任工作，他每个月都必须去拜访客户，了解全国市场。努力工作是他的信仰之一，就好像一个黄金法则。但是他还有另外一个信仰，那就是尽他所能去爱安妮特，并让她知道在这个世界上她是他生命中最重要的人。这些信，兑现了他的誓言。

1964年9月，贝兰在距离他们在圣安东尼奥的家4小时车程的一家宾馆给妻子写了第一封信。在他退休前两周，1986年9月30日，贝兰完成了他出差时给妻子的最后一封信。这一生，他一共写了将近1300封信，大约每个月5封，这些信，凝结了他22年职业生涯的信仰。

贝兰的左脑告诉他，不能懈怠，要把事情完成。“要勤勉。”左脑这么说。他的右脑却提醒他，做事的方法和目的也是同样重要的。“要保持清醒。”右脑这么说。所以，他是一个既勤勉又思路清晰的人。沃尔特·贝兰是安永公司历史上最优秀的员工之一。但是这并不是因为贝兰遵守了公司的规章制度，而是因为，他将工作看作一个巨大的画布，他可以将心中的信仰绘于这块画布之上。结果，他收获了生机勃勃的人生，他的事迹至今鼓舞着世人。

关于信仰

“不要问这个世界需要什么，”伟大的民权领袖霍华德·瑟曼（Howard Thurman）说道，“问问你自己，什么让你觉得真正在活着，然后去做吧。因为这个世界需要的是真正活着的人。”[4]

这个世界最强大的力量之一就是趋同的力量。在追求满足的日子里，我们以自己最好的状态投入工作中，以达到事业的成功，只是我们在本该审视自身的时候，把目光投向外部，寻找方向。虽然有强大信念的人总是能够给你带来启发，但是他们不可能时时刻刻帮你扫清道路，

因为他们毕竟不是你。他们不知道你真正想要什么。你只能问："是什么让我感觉自己真实地活着？这就是你要在工作中做的事情。

以下是做事方法：

1.跟随你的心去做下一件事

奥斯瓦德·钱伯斯（Oswald Chambers）是一位随军牧师，在"一战"时期，他跟随澳大利亚和新西兰士兵驻扎在非洲的吉托恩。这些士兵大部分都是年轻小伙子，他们都有很长的路要走，对于生活将要给他们带来什么，他们总是有一大堆的问题。跟他们相处了几周之后，钱伯斯感觉到他们渴望的是一些能够让他们的思绪脱离战争的事情——一些在战争结束后能够带给他们希望的事情。在当时的情况下，这是一种可以理解的期待。他们在寻找走出当时境况的路线图。这也是他们战斗的目标。他们又如何能知道上帝希望他们怎样度过自己的一生？如果他们知道，这将帮助他们熬过近在眼前的战斗。

钱伯斯对他们充满了同情，但是他也太过慈悲，所以不忍心制造糖衣炮弹。他知道他们想要知道通往幸福、成功和长寿的道路。他也知道，他没法提供能够完全满足他们愿望的答案。所以，他提供了以下的建议："如果你想要了解上帝对你的生命有什么期待，那就按照他的指示去做下一件事情。"这是用另外一种方式告诉他们："如果你要过你期待的生活，那就从跟随你的心开始吧。"

这是一个睿智的建议。

我们都会觉得今天琐碎平凡。所以数小时、数天、数个星期就被浪费在决定未来的精确方向上了。然后我们掩饰每天的行为，似乎它们并不重要，似乎无论我们今天做什么，都会达到期待的目标。换句话说，我们是夸夸其谈的空想家。

我们常常忘记一件事，从我们所处的位置到我们期待的目标，是需要一步一步脚踏实地，跟随信念前行的旅途。通常，我们总会忘记，我们的信念会指引我们。然而，跟随信念确是我们获得平静、满足、快乐生活的唯一保证。在大的图景思维中，我们尤其需要这样的小思维。

坦白讲：大的图景，其实并没有你想象得那么重要，然而，小思维却比你想象的重要得多。大图景鼓舞人心，而一天一天的小图景是大图景变成现实的必经过程。

大梦想和大麻烦的形成过程其实是类似的。仅仅一个行为，可能不会造成大麻烦。反而是一系列小的错误行为，才会积累为大麻烦。为了解决大问题，你必须从小的行为开始着眼。要追寻大梦想，要从追寻每天的小信念开始。

例如，很多合作活动可能要持续到下一周，问问你自己："我必须成为怎样的人？"而不是："我期待成为怎样的人？"

2.做一个有感染力的人

你总有办法按照你的信仰做事，而不拖累周围的人。坚持你的信仰并不意味着你要被孤立，而是在合作的环境中按照心灵指引行动。不协同合作的信仰被称为"专横"。毫无慈悲之心的信仰是"独裁"。我不建议你尝试任何一种，无论在工作中还是在哪里。伟大的行为之所以伟大，并不是因为一个人强迫其他人追随他的个人信仰，而是因为其他人与他拥有相似的信仰，当一个人首先站出来的时候，他们也能从中找到勇气。这也是一个好的想法能够发展成为突破性创意的起点，因为有人拥有的信念可以成为最初的火花。

事实上，虽然我们的信仰从不同的环境中、多重的信念中形成，它并不如我们所想象得那样独一无二。一个员工，如果决定为了家庭聚会留在家里，而不管工作中发生了什么，这可能会激发他的同事每个周六去看望需要照料的祖母，不管他有多忙。他们共享的信念就是以家人为先。

一个高管如果恪守承诺，公开承认自己所犯的错误，这可能会带领这许许多多的员工站出来，坦白承认自己的失误——并不是因为承担责任是一个公司的核心原则，而是因为他们都有一个信念，那就是，诚实能够带来更快的解决方案和更稳定的进步。这样一来，信仰就成为一种催化剂，不仅仅让你加倍努力，带来好的创意，它也会将同样的效果带给周围的人。

不要害怕成为你注定要成为的那种人。

你对工作中的什么方面充满热情么？不要因为害怕给别人带来麻烦而把你的情绪堆积起来。

你是否是一个充满同情心的人，对一位同事对待别人的方式忍无可忍？站出来，成为一个领导者。坦然并充满尊敬地面对那位同事。如果你受到不公正的对待，那就挺身而出，做一些你希望其他人做的事。

好的信仰是可以蔓延的。它甚至可以将一个潜在的威胁变成同盟。鲍勃·布拉迪斯（Bob Braudis）警长的漫长职业生涯就是一个例证。

布拉迪斯在位于科罗拉多州阿斯本的皮特金县当了24年的警长。在大卫·沙纳所著的《改变的七种艺术》（*The Seven Arts of Change*）一书中，他描述了自己当布拉迪斯副手的时候的事情。据他描述，布拉迪斯身材高大，有6英尺4英寸高，符合大家对固执的警察的刻板印象。虽然布拉迪斯看起来很凶，但是一旦你见到他，就会很快发现他是一个很有同情心的人，并且拥有很强的信念，那就是通过非暴力的方式保护阿斯本居民的安全，也包括消除来自当地居民内部的暴力。

在布拉迪斯警长担任巡逻队长的期间，有一天晚上，有人打电话报警说有一位持枪男子挟持了当地饭店的客人为人质。布拉迪斯是第一个赶到现场的，他快速了解了情况，然后靠近了门，并显示他的手中没有拿枪。隔着门，他和劫匪交谈，并试图了解他的痛苦。布拉迪斯很快知道，这个人最近和他的妻子分开了，而他的妻子不允许他见他们的女儿。当他在这家饭店看到了自己的女儿时，他想见女儿的信念控制了他，并促使他拔出了枪，这样，任何人都不能阻止他见女儿了。

布拉迪斯知道这个男人是在用一种危险的方式表达自己对于女儿的爱，其实并未想伤害饭店中的任何人。男人感觉到警长的同情心，最终让布拉迪斯进了门。进去后，布拉迪斯继续和他交谈，并告诉他行为可能带来的后果，那就是，如果他不改变的话，可能再也没有机会见他的女儿。

“他的同情心稳住了震怒的嫌疑犯……”沙纳解释道，“简而言之，布拉迪斯站在那个男人的角度思考，他们交谈越多，布拉迪斯越能够感觉到那个男人的愤怒多半是冲着他自己。最终，男人放下了武器。他的整个行为也被改变了。”[5]

这是一个很棒的故事，因为它展示了对的信念和错误信念的不同表达。这个人拥有所有父母的信念，那就是爱子女胜过自己的生命。但是这个信念让他忘记了周围的人。这就是信念的危险之处。

相反，布拉迪斯警长将自己的信念放入了当时的情境中。不管他的工作将他带到哪里，他都不会回避他与别人息息相关的事实。他了解，他的信念是通过努力使别人受益，作为一个有感染力的人，发挥积极的作用——虽然他们在一开始可能并未看到益处。

这是信念的正确力量：它促使人们团结起来。如果你可以以一个理由使大家团结起来——无论是一个创意，还是一个解决方案——你就不仅仅是一个平常的促发创新或成长的催化剂，你也是一家公司不可或缺的人才。

做有信念的人吧。做激励别人的人吧。

---

[1]Michelle Woo,“Dave Gibbons Is a Church Misfit,”OC Weekly,September8,2011,www.ocweekly.com/2011-09-08/news/newsong-davegibbons/.

[2]Jeremy Quittner,“Influencing People in the Digital Age,”Inc.,October24,2012,www.inc.com/jeremy-quittner/dale-carnegie-centennial.html.

[3]Ibid.

[4]Quoted in Gil Bailie’s Violence Unveiled:Humanity at the Crossroads(New York:Crossroad,1995),xv,where he attributes the quotation to a conversation he had with Howard Thurman.

[5]David Shaner,The Seven Arts of Change:Leading Business Transformation That Lasts(New York:Union Square Press,2010),52–53.

第六节 做一个不断加速的人

如果外部变化的速度超过内部变化的速度，那么距离终结就不远了。

杰克·韦尔奇

常常有人问我一个问题：为什么你不画传统画作？为什么我只创作三分钟内能一蹴而就的画，而不像其他大多数画家一样，花上数星期或数月创作一幅完美的画作呢？

简单的答案是：我没什么耐心。我的脑海里总不断涌现新的想法，要是让我花数月的时间盯着同一张画布，这对我来说等于慢性自杀。但是，那不是故事的全部。

更意味深长的答案是：加速让我看到了巨大的价值。

我画得快是因为我想通过即时的表现方法传达我的艺术。我相信在这种情况下我的作品会更有机会被欣赏、被理解。努力与观众达成共鸣，想要对他们产生启发，一个60分钟的生动表演远比让他们去画廊“欣赏”我的画作更有效。对于后者，这里面没有人与人之间的联系。我无法对你的生活产生直接的影响。

跟费时费力地画上数月，却是无效的、朦胧的作品相比，我的目的是通过在你想象不到的短时间内亲自创作一幅画来让你觉醒。在我们的互动中，联系产生了。基于这种联系，进步就产生了。进步——不是艺术——才是我的终极目标。

我对创造逼真的艺术不大感兴趣，我更感兴趣的是怎样通过尽可能以最少的笔墨来描绘我想表达的概念，从而将画作“表演”给大家看。我想传达的是，创造力并不是如我们想象中那般遥不可及的，只要我们打破过去那些控制我们的行为的系统和脚本。加速、简化了这一时刻的情感，并简化了我想让你听到的信息。最后，我知道能获得最大吸引力的就是这种最简单的方法。这就是为什么列奥纳多·达·芬奇说：“简单是复杂的最终形式。”并且当你选择了加速的时候，简单是必须的。

总结起来，我做出了选择——加速产出，简单信息，直接影响。在你的工作中，如果你想在创造性的效力上达到一个新的高度，那么你也应该走这条路。

我不会告诉你做这些选择很容易。当接近任何任务，特别是那些非常重要的任务时，你的左脑总会迫切需要控制、计算速度。它会告诉你用双手控制住车轮……注意你的速度……不要紧急转弯……确认你的方向是准确的……在你出发之前要有目的地……并且确定先用一下洗手间！

花一个夏天的时间跟你的左脑一起进行一场公路旅行怎么样？听起来不错？是的——如果你现在85岁。我们中的大多数人都会认同有的旅行即使不是个折磨，听起来也很无聊。你可能在一本旅行杂志中读一篇文章时会受到鼓舞。不幸的是，如果你在每一个拐弯都踩刹车的话，你的工作可能就像一场公路旅行。

没有高速的冒险，安全就只是一个表面现象。进步也不会鼓舞人心。如果你倦怠了，那你的进程就过于安全了。现在到了你踩油门的时候了。

加速能使游戏发生改变。讽刺的是，当你感到已经掌控一切了的时候，加速最终会给你带来更大的安全感和满足感。下面告诉你这是为什么。

进步不需要完美

加速产出的益处在于完美并不是标准，进步才是。当进步成为你工作的框架，你就不会被正确的方向所局限；你就不会被过去的工作成绩所局限；你也不会因为过度的分析而减速。相反，你会自由地创新，放飞自己的想法——越多越好。失败不只是一个选项；它更像是一种结局。但是在一个加速的环境中，你会做出一个选择，让失败以一种更好的方式呈现，而不是让它拖慢你的脚步。失败只是路上的一个路标。这不意味着你一定会经历失败；这仅仅是意味着你试着在一切开始之前阻止失败。

加速产出让冒险的感觉在你年轻的时候唾手可得。因为那时你没有一个因果关系的资料库压着你，那么你就很少会错过机会。随着你年龄的增长，你的数据库扩大了，在你前进之前，你就会先衡量利弊。你学

会了在每一个转弯都踩刹车。现在，作为一个成年人，你就是一个职业的踩刹车的。

我们中的大多数的人以我们可以估算的产出速度为目标。使用这种策略的话，存在两个主要的问题：

1.你会发现当你面对需要加速才能取得成功的挑战或机会的时候会遇到困难。

2.你永远都接触不到最好的资源，也不会知道你能取得进步的最大速率。

有大量的普通员工对可以预见的进步感到满足。他们每天都很准时上班。他们有得体的发型和时髦的衣服。他们说话很轻柔，并遵循工作守则。他们值得信赖并始终如一。他们几乎不会因打破公司的规定而被炒鱿鱼。但他们也很少会提出一个改变游戏的点子。他们也不是你在最后时刻要依靠的员工。他们是最难加快步伐或迅速适应的人，但现在，我们却频繁面临需要迅速改变的状况。

换句话说，保持敏捷的员工——乃至整个商界——会更容易实现突破，更容易适应任何的改变。

这并不意味着你不需要精通你的工作。这不意味着你不需要建立自己的系统并在日程表上加一些策略性的指令——左脑仍有一些意义深刻的目的。当左脑在把创新变成现实起到很重要作用的时候，右脑其实是那些创新的来源地。研究表明当策略和焦点在创新过程中扮演重要角色的时候，我们最终需要一种颠簸来获得洞察力。[2]

意思是哪怕在颠簸中，你需要保持并习惯于加速，因为你在保持一种始终如一的节奏。因为体内的平衡是让你保持一种舒服的状态，为了激发更大的创造力、让自己准备好应对变化，解开自己未知的身体潜能，你需要加速——要始终保持向着目标前进，而不是做到尽善尽美。我要说的如下：

当我花时间在我的工作室为每幅画作展出做准备时，当我继续学习艺术史和技巧时，我的目标不是追踪我已经完成的画作的学术规则。我并不是在创作一幅悬挂于博物馆被馆长和艺术评论家赞扬的画作；我在创作的是一幅能够唤起情感的画作，这种情感将迫使你今天采取更加进

取、更有创造性、更真实的行动。我不需要三个月或是三年的时间去创造一些产生什么影响的作品；我只需要三分钟。而你需要的时间可能更少。

在现实生活中，尤其是在商界，创造力的标准不同于在卢浮宫博物馆和苏富比拍卖行所用的。要更加有创新性，成为一个对你的公司有更大创造价值的人，你需要的不是被下个世纪的经济学家以及工商管理硕士学生赞扬，而是发起更多的合作、创造更好的产品、形成更强有力的客户忠诚度，并最终获得更重大的成果。

注意我说的是“发起”而不是“生产”。这就是大多数人对创造力的一种误解。他们看到了一个已经完成的产品，像苹果手机，他们便说：“史蒂夫·乔布斯是一个创造天才。看看他创造了什么！”当乔布斯创造手机的时候，他并没指望一夜之间制造出苹果手机，他把自己跟原材料，还有一些特殊工具锁在一间屋子里，当他拿着第一部苹果手机再次出现的时候，已经是一周以后了。事情本来不是这样的。首先，很多人为乔布斯提供帮助；其次，苹果手机并不是始于一个想法，它始于一个问题——乔布斯只是一个发起者，激起了寻求解决方法的需要。

在《斯莱特》（*Slate*）杂志的一篇文章中，法尔哈德·曼约奥（Farhad Manjoo）解释说：“到2005年……音乐播放器把苹果公司从悬崖边上救了上来，现在它面临了一个潜在的威胁：手机。人手一部手机，如果有一天手机公司想出一个办法让音乐播放变得容易又好玩的时候，‘那会使得iPod变得没有意义。’史蒂夫·乔布斯曾经这样警告苹果公司的董事会。”[3]

幸好，曼约奥指出，现在市面上的手机都糟透了。它们打电话的功能很好，但没什么其他功能。那些试图提供其他功能的手机都很笨重，影响使用，其主要原因是它们唯一的输入方式都是硬键盘，就像黑莓手机的键盘一样，这样操作起来会很困难，而触摸屏都需要一支专用笔。手指触控技术还没有被发现。

然而，乔布斯仍然能感觉到总有一天，手机制造商会解决界面的问题，并制造出一款远比拨打电话功能更多的超级手机。这款手机能播放音乐、视频是任何人可以梦想得到的东西，一台淘汰iPod的设备。

根据曼约奥所说，苹果公司的重生依赖于创造那个产品本身。两年

后，乔布斯向世人介绍了世界上第一台苹果手机。

这个故事阐释了我们常忽略的创造力的某种本质：协作。如果包含了这一点，创造力将会帮助你以一个“全脑人”的方式工作。公司需要的不是一群“一站式”苹果手机制造者。换句话说，你不需要为了增加创造价值而制造一个蒙娜丽莎。公司需要的是愿意为公司业务再上一层楼而时刻保持紧迫感的员工。这些人从不在发生质的飞跃的时候踩刹车；从来不会在现行系统运作过程中按下巡航控制系统[1]开关；他们也不会依赖过去的地图去为未来的道路导航，因为他们知道最好的地图是人的意识。

乔布斯的创造天赋不在于加工制作iPhone手机这一创新杰作，而在于点燃了一把创造性的篝火，用一个简单的想法解决苹果公司最赚钱的产品的潜在问题。乔布斯并没有创造这个杰作；他只是在它出现的地方点了一把火。这就是商业杰作诞生的方法。

如果你能开始通过这个镜头看到创造力——加速产出、简单信息、直接影响，你会马上开始看到让你精神为之振奋的方向，这也会为你的公司增加价值。

伟大艺术的最简单的定义是它吸引人并鼓舞人心。每一天你都有能力根据你的工作习惯胜任这两件事。你只需要破除对杰作的误解。如果你提供给你的合作伙伴、客户、老板的东西不完美，你不必为此困扰。你应该让你的想法沉淀一段时间……同时闭上你的嘴……让其他人去冒这个险……为你拿到薪水而高兴……不要尝试去做一个英雄——做好你的工作就行了。

这是一种左脑型的逃避。

完美是当我们为了证明我们对否定或失败的恐惧而拿出的标准。想一下我们中的大多数人在重要会议上陷入尴尬境地的反应。“你怎么认为？”我们被问道。就在那时，我们需要一个有逻辑性的理由并保持抱树的姿势而不冒风险。因此，我们常常以不想成为傻瓜或浪费老板的时间或犯错误为借口，缩回我们的“安全壳”里。回答任何问题时我们都熟练地给出这个答案。

这是公司很难有创造力的原因。有太多的人都追求完美：完美的解决方法、完美的产品。“失败不是一个选项”这个锣鼓常常被敲响。这只

会让每个人都选择沉默。想要避免丢脸或失败，我们的左脑就要打破这个防护模式。他们坚信：“少说少错。”或“什么都不要说，除非是真理。”这是一个非常诱人的建议。事实上，每次我站在舞台上的时候我的内心都这样战斗着。

如果你不只看过我的一场表演的话，你就会知道每一场表演都有其连续性。当我不再持续地画同一幅画或精确地说同样的话语的时候，我的目的是用相似的手段传达一个相似的信息。这能让开启巡航操纵装置变得很诱人。这让我不想在舞台上冒任何险，因为我已经有代表性的作品了。我知道我在做什么。它起作用了。那么为什么我又登台尝试创作新的作品呢？尤其是在创新的过程中我会冒让我自己陷入尴尬而又给我的品牌抹黑的风险。

因为我需要进步。这就是理由。

我不想让我自己5年后也跟现在一样。我甚至不想5周后的自己跟现在一样。我不仅仅想做一个要继续进步的个体，我还想让自己表演者的身份也持续进步。因此，我尽可能地让洞察力和灵感塞满我在舞台上的60分钟，这是我力所能及的。我知道我还能做得更多。所以，我不断地推着自己向前。我不停地加速。

我有在关键的时刻感到没有安全感而后又恢复到最舒服的状态的时候吗？当然有。我只要画一幅简单的画而不是尝试画一幅我从没画过的画就可以了；抑或是为了不让自己显得笨手笨脚的、看起来很蠢，我使用之前表演中用过的一套解释，而不是分享一个刚刚头脑里闪过的一个新的解释方法就可以了。这样的想法时常会发生。几乎每次站在舞台上的时候，我都要跟这种平庸的想法做斗争。每天我都迫使自己打破这种惰性。这虽然不是每次都奏效，但长时间一定会起作用的。

在一场表演中，我对成功画一幅倒置的乔布斯画像一点把握都没有，但我知道我想这样做。我知道是时候做这件事了。我本可以做最“舒服”的事情。我本来可以跟着标准的脚本走下去，那么观众就会说：“画得好。”但那时乔布斯刚去世一周。他的形象留在那个屋子里的每一个人的脑海中。我想：“如果需要抓住时机去冒险，现在正是时候。如果我没这样做，那我就失败了。”

因为我冒险那样做了，我最终取得了巨大的成功。但在那之前我也

曾经冒险，也失败过。但我战胜了我自己，跨过了那道坎。同时我并没有停止冒险。我学会了不放慢速度。时间长了，我渐渐爱上了这种冒险的感觉，如果你保持加速，这种感觉就不会消失。

不要让自己愚蠢到相信人们对杰作的误解。你不需要用达到完美来取得进步；你仅需要一个点燃进步火焰的火种。这会使你个人和你的公司共同成长。当你经常将火种点燃的时候，进步就会来得更快、更平稳——即使那意味着更大的失败。

为“垃圾桶”而创造

纵观历史，某些作家相信，在人的有生之年，只能创造一部旷世佳作。某些画家也同样相信这个观点。从某个方面讲，我理解这个观点。如果今生我将会创造这样一幅杰作——一幅体现出我最好的技巧、精神和人物角色，并让我流芳百世的作品——我会花大量的时间画这幅作品，用数周、数月或者数年的时间来让其沉淀。我不会站在台上只用三分钟去完成它。

换句话说，我不指望自己能创造这样一幅佳作，我也不同意说那是我们必须要为之奋斗的。火花每天都会碰撞出来，很多事情都会发生——包括很多在你清醒的时候做梦都不会想到的事情。因此，我希望能够尽可能多地创造火花，让我迅速地衡量我的影响力并增加想出突破性创意的可能性。与用我毕生的精力绘制一幅佳作相比，我更愿意给垃圾桶涂漆。

这不是说我放弃了做最大的努力，这也不是说我试着让买家或评论家说我的作品达不到博物馆展品的水准。我就想建立一个实验室，在这里我不被完美局限。如果我的画真的是垃圾桶上的涂鸦，我就可以发挥想象力，自由地开发、幻想并去发现，不会有任何失败的风险。我也用同样的态度对待演说。我不刻意学习演说家或参加演讲培训课程，因为那样的学习目的是学习怎样在人前讲话。我觉得他们在用过时的方式“教育”听众（提出主题、举出三个主论点、给出结论）。这是非常整齐和有效的，但却是程式化的、不能鼓舞人心的。反之，我从我的即兴表演中获得最好的想法。我感兴趣的是表演者们吸引观众的一些灵活的方式。我想知道博诺（Bono）、布鲁斯·斯普林斯汀（Bruce Springsteen）和鲍伯·狄伦是怎样鼓舞5000多名观众的；我安排时间学习杰瑞·宋飞（Jerry Seinfeld）和比尔·科斯比（Bill Cosby）怎样瞬间俘获观众的心；我学习

提亚斯多（Tiësto）、史奇雷克斯（Skrillex）、鼠来宝（Deadmau5）等音乐如何通过了解人的生理韵律、期望和关系，得以用一首歌曲拴住所有观众的情感。他们都是加速产出方面的专家。并且他们都比同时代的人获得了更多的进步。

一般来说，我向他们学习是因为我相信艺术领先于商业。艺术是装饰好的概念车，帮助我们了解未来5年的发展趋势。它是商业策略的引领者。如果我们想学习艺术，我们不仅要学习有天赋的艺术家在做的事情，我们更要让自己也成为艺术家。

有一种说法是，今天的艺术给每一位商人提供了发展性的创新和影响，这不需要各种各样的集体讨论会以及每季度的动员大会。他们需要的仅仅是一个促使他们加速产出的环境，前提是对失败有更大的容忍度。这里确实有风险。但没有比停滞不前更坏的结果。

加速进行中

进步需要向前迈大步。步子迈得越快，进步就越大。如果你花充足的时间去认真准备的话，你就不要指望自己会有巨大的飞跃。在你做计划的时间里，其他人已经领先于你了，并且在你细心钻研的几个月里，其他人已经达到你要取得的进步了。你应当选择“去做”，并让灵感飞舞。你将会犯错误，快速学习并保持向前。沿着这条路，你将会改善你的技能、重燃冒险的热情，并开启一个你从不知道的新的创造阶段。

下面是两个关于加速的指南。

1.提炼你的资源……即使在你不必须这么做的时候

你可曾注意到即时性对我们产生的影响？如果一个你急需的假期临近了，并且你要做的最后一件事情就是带着你的工作去海边，那会发生什么呢？你会忽然间发现你身体里有一个你从不知道的装置。你的注意力变得像一种激光。你的时间管理是完美的。你的语句变得更加清晰和简明。你会毫无障碍地对不是很重要的事情说不。你不会考虑太多其他的事情。你会用本能和技能的最优组合去完成你的工作。你忽然成为公

司里在你这个职位上最有效率的员工。

那说明了什么？它清楚地证明了假期对你的重要性；但它也证明了在这种特殊的工作日你会远比平时工作日更有效率。如果那变成了你平时的工作模式呢？

你平时的工作模式可能并非没有效率。它让你远离麻烦，甚至无时无刻不在照顾你。但如果没有经受考验的话，它不会给你带来任何的突破。

当史蒂夫·乔布斯在20世纪中期重新掌管苹果公司时，他的优先权之一是整顿苹果生锈的形象。从1985年他辞职开始，这家公司就已经一文不值了，他急切需要一个全新的视野。乔布斯调转车头并踩下油门。他迅速从Chiat\Day这家著名广告公司挖墙角，重新雇用了李·克劳（Lee Clow）和他的团队，让他们出一个策划方案。他们为苹果公司提出了一条新的广告标语：非同凡响。

这个概念一经提出，乔布斯给了克劳的人17天去完成整个计划，这其中包括一个电视商业广告和辅助性的室外广告牌。这对正常标准的设计流程来说时间过短了。但是乔布斯和几个名人朋友迅速抓住这条线，克劳和他的团队加速运用资源。

现在的结果就是我们每天都能看到苹果公司最形象的广告策略。它始于一个黑白电视商业广告，由许多像爱因斯坦、狄伦、布兰森、爱迪生、阿里、卡拉斯、埃尔哈特、希区柯克和毕加索等的人物主演。它于1997年9月28日首次发布。我确定你听过这个脚本：

> 向那些疯狂的家伙们致敬：他们特立独行，他们桀骜不驯，他们格格不入，他们用与众不同的眼光看待事物，他们也不愿安于现状。你可以赞美他们，引用他们，反对他们，质疑他们，颂扬或是诋毁他们，但唯独不能漠视他们。因为他们改变了事物。他们推动人类向前进步。一些人或许把他们看作疯子，但我们视他们为天才。因为只有那些疯狂到以为自己能够改变世界的人，才能真正地改变世界。[4]

点燃更好创造力的关键仅仅是调整思维定势。当截止日期日渐临近而你的工作处境艰难时，这个调整会自然发生。你会进入一种高度的足

智多谋的模式——麦吉弗（MacGyver）生存模式。这与你为了避免即将到来的厄运而坐在自己的小隔间里履行自己的职责是不同的。在那种情况下毫无想象力地做完事情是件容易的事情。

当截止日期并非迫在眉睫的时候，你会怎样进入高度的足智多谋模式呢？从挑战自己赢得时间开始。设定一个大胆的日常计划，并为实现这个计划而努力，哪怕失败了、被解雇也在所不辞。排除挡路的所有干扰和拖延。集中注意力并召集所有的资源。如果达到目标就要给自己奖励。让自己做的事情有价值。在你最喜欢的餐厅吃晚餐。奖励自己一个小的购物狂欢。

接下来的日子里，打个比方说，“倒带”，审视自己。什么资源使你惊奇？你做错了什么可以及时纠正的事情？这是你在跟自己做的游戏。本质上说是在从你创造力的宝藏中拿存货。你做得越多，你的资源就会变得越精确。它们越精确，你就会在需要的时候越迅速和自然地点燃你的创造力。

2.卸下过重的负担

在面对一个问题的时候，不要把注意力放在错误上。在开始一个非常重要的活动时，不要把注意力集中在潜在的负面结果上。这两样都会对你的情绪产生影响，并让你变得悲观、谨小慎微。这一定会抑制你的智慧，使你默认使用老的解决方法，甚至引发不幸。

反之，要保持乐观，要放松心态。

作家迈克尔·格尔布（Michael Gelb）说：“数十年的研究表明，乐观主义者在他们生活的各个方面都会取得更好的结果。因为你的大脑是宇宙中已知的最有力量的问题求解系统，当你把困难当作机遇来发挥你的智慧和创造力的时候，你成功的机会就会更大。”[5]根据神经系统科学博客“神经感官”所说：“在阿尔法脑电波爆发的时候，放松的结果对于发现新的创意来说很重要。这些阿尔法电波一般是跟随伽马电波而来的……与神经元或者洞察力的形成有关系。”[6]

但是放松不仅仅是激发创造力的一个工具。它是你在高速行走和整合信息做出急速决定时的关键技能。随着现在全球联系变得更加紧密，

标准、方案似乎在大部分行业定义了商业的本质。如果你能避免被压垮，你就会有一个明显的优势。

作家大卫·沙纳在《改变的七种艺术》一书中，用他在20世纪70年代初作为一个世界级滑降选手的经历说明了这一优势。他解释说如果你把大门的缓慢开启的时间也算进去的话，在世界杯的比赛中你的平均速度也很容易超过每小时60英里。他写道："上升到每小时45公里的时候，你会感觉到这种掌控力，超过那个速度，你就会出现一种新的感觉。"他继续写道：

> 这个比赛更像是快速的跳舞，因为你要不断地顺着山的曲线转弯搜寻路线来保持平衡和制造更快的速度……滑降运动员不能在力量上超过冲力和重力。我们要寻找我们内部的能量来保证我们身体上的放松、情感上的冷静和精神上的集中。这是成功和完好无损地完成这项运动的唯一方法。[7]

沙纳在一家世界500强企业做变革顾问已经30多年了，他一直在讲述他在20世纪70年代世界杯滑降比赛期间，在阿根廷一个条件很差的赛道上做滑降时的一次死里逃生的经历。在他前面有两个滑雪运动员在终点线前的最后一个赛段跌倒并摔得很严重。但他之前不知道那两个人都已不省人事地倒在血泊中……并且是在他正前方的位置上。由于参赛选手仅有一分钟的遣散时间，沙纳在工作人员用无线电通知山顶停止放行滑雪者之前已经离开了旗门。在他到达该赛道最后一个赛段的时候，他的速度已经达到了每小时90英里。

在正常的比赛中，在那样的速度下，即使很小的调整都会导致名次上很大的差别。这一天，风险就更大了。如果他撞到同伴，尖锐的雪板尖或雪板锋利的边缘都会很容易刺穿他们的身体。这种碰撞也很容易对他自身造成致命的长距离的翻滚。幸运的是，沙纳已经接受过他自己所称的"放松的艺术"的训练。

当他发现第一个不能动弹的滑雪者时，他立即调整他的身体，让自己可以利用风的阻力减速，然后放松、降低重心。这足够让他的滑雪板从第一位和第二位滑雪者之间的缝隙中勉强通过。

"我活下来了，"他总结说，"但真是生死一线间。我和我的同伴们仅有的真正的区别是快速的视觉信号和在压力下放松的能力。"

沙纳的结论可被理解成一个公司在经济低迷时期的存活方法，或让你在一个重要的推力下完成一个很高的定额的办法。不管我们是否愿意接受，加速通常定义了我们工作环境的景致。这言之有理，并确保了这是一个优势，而不是麻烦。放松的能力是关键，因为它有两个决定性的益处：（1）它保证了你有大量的可利用资源；（2）它保证了你有足够的智慧去迅速利用这些资源。

简单地说，放松是允许你的智慧自由飞翔的关键，必要的时候要让你的大脑更迅速地旋转起来。如果你能学会在一个加速的情境下放松，那你不仅会在最苛刻的考验中存活，还会在被已经乱作一团的人包围的情况下依然保持创造力。

你怎样才能在高风险以及景色在眼前飞速掠过时保持放松？

首先，把注意力集中在你能控制的地方。通常，在加速的环境中我们大部分的焦虑都来自于我们不能控制的部分，就像我的风格和其他人的评价。不要把多余的精力放在追求精确或是让每一个人都快乐这些事情上。这些即使是在稳定的环境中都不切合实际——当然在加速的环境下就更不可能发生了。有必要的话，就让局面保持混乱，努力寻找解决方案，让那些“安全巡逻员”自己干着急去吧。

第二，允许失败。记住，创造力是从一些看似无关紧要的东西中得来的。它会一直要求你去冒险。你总会有浪费时间和金钱的可能性，并有可能会损害你自己和你公司的声誉。这些风险在你加速之后甚至会变得更高。这需要更加理性的头脑来解决。不要被风险吓倒。不要因此而放慢脚步。用你最好的辨别能力，快速学习，并保持前进。

要知道历史上最具创造力的人是——那些“疯子”，就像苹果公司的广告中所称的那样——比身边常失败的人还要失败的人。但这绝不是因为他们准备得不充分或是智商不够高。

很多研究表明最具创造力的人更容易失败，因为他们不停地在尝试。他们加速自己的产出。结果是，他们未必是有更好的想法；通常他们只是有更多的想法可供选择。

尽你所能成为一个艺术家，不断地加速自己的产出，精炼自己的资源，同时放松自己。你不会总是保持完美。你不会总能让每个人都开心。但是你总会提高产生突破性进展的可能性。

加速会使你产生更多的创造力。

---

[1]巡航控制系统，指一种按司机要求，可以以固定的速度行驶，让司机可以不用踩油门踏板就自动保持车速的系统装置，它可减轻司机的疲劳，也减少了不必要的车速变化。——编者注

[2]“Understand the Neuroscience of Your Workforce-Improve Productivity,Products&Services,”Neural Sense Neuro Marketing,July17,2012,http://neuralsense.wordpress.com/2012/07/17/understand-theneuroscience-of-your-workforce-improve-productivity-products-services/.

[3]Farhad Manjoo,“It Smelled Something Like Pizza:New Documents Reveal How Apple Really Invented the iPhone,”Slate,September10,2012,www.slate.com/articles/technology/design/2012/09/
iphone_design_documents_from_the_samsung_trial_reveal_more_than_ever_about_apple_s_secretive_desig

[4]The story is paraphrased from the full description offered by Sander Janssen,“Apple:Think Different,”October6,2011,Creative Criminals,http://creativecriminals.com/print/apple-think-different/.

[5]Michael J.Gelb,Kevin Carroll,and Niurka,“1-on-1:How to Inspire Creativity in Your Team,”group interview,Success,August10,2009,www.success.com/articles/print/787.

[6]“Understand the Neuroscience of Your Workplace.”

[7]David Shaner,The Seven Arts of Change:Leading Business Transformation That Lasts(New York:Union Square Press,2010),102–103.

第七节 做一个有自发性的人

神秘是创造力的核心，也是出奇制胜的策略。

茱莉亚·卡梅隆

我常被问到是怎样操纵现代舆论把涂鸦变成破坏财物的一种形式的。作为回应，我常解释说涂鸦并不总是顶着这样一个坏名声。只是在上个世纪，涂鸦被故意破坏文物者所滥用并被贴上了破坏性的标签。起初，涂鸦始于古人的洞穴壁画，这是它最纯粹的表现形式。而我们侵蚀并歪曲了我们的发现、我们的梦想和我们的历史。这是我们巧妙地捕获、记忆我们的故事的方法。

从这个角度出发，涂鸦不是破坏财物；但是它可以破坏旧的模式——至少如果我有方法的话。我想用我的工作改造涂鸦的本质，来唤起人们铭记一个写在公司墙壁上的更加真实的、与众不同的故事。但要这样做的话，我需要用一些事情惊醒你，让你看到在一个可预见的工作环境中不能看到的自己。通过这种自发性，涂鸦也起到了它的作用。

当我在一家公司活动中做一场60分钟的演出时，我会简单地做一个激发兴趣的演讲，这个演讲是关于让你重新找回自己的创造天赋，同时向你展示一些伟大的艺术品和辅助性的引用。但我怀疑你是否会在我用高分贝的纯音乐掀起一个狂潮，并用名人画像填满四角画布的三分钟内大受鼓舞。那就是我利用我的优势发挥出了涂鸦的另一效果。这不同于传统绘画，往往都是自发的。并且自然而然的赋予灵感。

但事实是我的目的并不是仅仅要鼓舞人心。我的目的在于让你自己说服自己自然地做自己；创造自己的涂鸦。我知道当你的自发性是由你内心发出的时候，你的创造力就会攀到一个新的高峰。

巨大潜力的发挥通道

不间断的自发性对创造性来说非常重要，因为它迫使你看到你周围事物的不同，让你考虑自己之前从没思考过的可能性。忽然间，你的步伐和目的地不再是写好的剧本了。你的故事一度变得神秘。就像天才作

家、艺术家茱莉亚·卡梅隆说的："神秘是创造力的核心。"

以下是其称之为真理的原因。

神秘滋生好奇，而好奇迫使我们思考新的模式、打造新路径，让我们问一下比起我们之前想到的，还有什么其他可能性呢？讽刺的是，当追逐我们发现的神秘事物时，这些新的可能性并不陌生。它们总是让我们唾手可得，然而却被我们建立起来的期望和预想的观念紧紧掩盖住——其中甚至包括我们的陈词滥调。我们的故事脚本忽然被风吹到了一旁，我们发现我们看到的事情并不是我们想象的那样，而事情就是如此。我们会发现我们比想象中的更有能力、更优秀。

我们时而会在国际舞台上看到这样的事实。真人秀电视节目的激增虽有其消极的一面，但也有积极的一面。它使我们可以见证像2011年6月6日那一期的《韩国达人秀》中，21岁的崔成奉第一次登上舞台站在评委和所有人面前的时刻。

崔成奉在他3岁的时候被遗弃，住进了孤儿院。5岁时，他在一次体检中逃跑。他靠在街上向路人兜售口香糖和能量饮料为生，晚上睡在公共卫生间。8岁时，崔开始做邮递员和临时工，但随后就被卖作现代版的契约佣人。在接下来的10年中，他依然无家可归，在他相信和不相信的人之间被卖来卖去。一路上，他遇到了两个启迪他灵魂的人，他们看到了这个年轻的男孩身上受虐待的痕迹。第一位是在夜店外经营食品车的女士，她帮助崔接受教育，并让他完成了他的基础教育；第二位是一位音乐老师，他免费给崔上声乐课。

2011年6月6日，这个年轻人站在了众人面前，面带羞涩，说话声音很小。他所选择的这条路没有给他关于未来的任何启示。然后他开始唱歌，一个秘密就此揭开。

这首歌的名字叫"奇幻梦境"，原唱是著名的女高音歌唱家莎拉·布莱曼，她于1998年唱过这首歌。这首歌的英文歌名是"我的幻境里"（In My Fantasy）——一个对后来发生的事情完美预示的名字。

崔一张嘴，席上评委和观众的心立刻便生出了敬畏感。随着歌曲的演唱，人们瞠目结舌，眼睛里饱含着热泪。这惊人的声音，竟发自一个受尽虐待、无家可归的男孩儿口中。是的。一位女性评委完全难以置信地用手肘撑着身体，她的嘴巴张着、手托着两鬓，仿佛要防止脑袋炸开

一样。歌曲唱完时，观众和评委爆发出热烈的掌声，这让羞怯的崔微微地点着头。一个出人意料的时刻改写了剧本。忽然间，崔成奉的黑白照片变成了彩色的。国际性的轰动变成了意料之中的事情。[3]

如果你让自发性引导你前进，那么相似的揭幕时刻也会展现在你面前。

远处的桥

最简单地说，自发性是通往神秘的桥梁。神秘为我们的工作带来了一种新的可能性。

我们都喜欢听其他人故事中神秘的那部分。但当神秘涉及我们自身的时候，情况就不同了。忽然间，未知世界不再那么吸引人了。忽然间，未知世界变得让人害怕。我们不想知道前方有什么更大的可能性；我们只想知道前方有什么危险。

这就是你的左脑在呐喊。

这让你想起最安全的就是停留在自己已知的世界里。但你不知道的是已知的世界也是停滞不前的世界。没有成长。没有突破。没有新的东西。土地法就是缩减收益的法律。新的东西变旧。美丽的东西变得索然无味。生命走向死亡。任其下去，你的左脑会让你在平凡的生活中一步步走向死亡。

要想平衡你左脑迫切需要的安全感，你必须让你的右脑引导你进入自然的状态：在你的日程表说“不”的时候仍然说“是”……在你手里拿满东西的时候也要展开手臂……当礼仪命令你欣然接受时也要说出事实。

“全局观”成为流行词已经数十年了。这是左脑革新的版本。它说服你如果你已经确定了要走的路，你会避开真正的机会。你会避开对自发性的需要。讽刺的是，在我们努力进行宏观性思考的时候，我们错过的是每天摆在我们面前很小的、很自然的行动机会，这些机会却能在更大程度上展开我们的故事。

仅知道你要去哪不会指引你到达目的地；这只是确定目的地。另一

个事实是你要迈步走下去，特别是当你认为比起在城市几何网络中行走，在商场中拼杀更像是在西部荒原奔驰。当宏观思想能够用其远大前途诱惑我们的时候，它也可以用其天真愚弄我们。为旅行做充分准备远比仅拥有一小幅地图更有必要。

“打造冠军”公司的史蒂夫·斯坎隆（Steve Scanlon）是全美国中最受欢迎的职业指导人之一[4]。他能够赢得声望不是因为他是一个伟大的战略家，而是因为他制定的职业地图保证了他的客户能够自信地在人生的阶梯上步步高升。他的声望来自于他教他的客户“围观思考法”。如果你跟他坐在一起，他会提醒你：如果你错过了每天摆在你面前的小机会，那么你所想的即将来临的宏观蓝图就不那么重要了。他最喜欢的说法是“没有中立的相互交流”。换句话说，通过每一句话、每一条非语言的线索、每一个行为，你对你遇到的每一个人的方式要么好一些、要么坏一些。这个说法虽然像药片一样难以下咽，但斯坎隆说的绝对是正确的。

策略加自发性

尽管我们已经费尽心思为成长规划好了一个安全、规整的路径，但最大的进步从不独立于策略而单独发生。要想进一步拓展你的潜力，你就必须将右脑的自发性与左脑的策略结合起来。仅靠自发性也不能成为非常持久或可行的策略。但没有自发性的策略又是通往停滞最快捷的路径。就像一台机器的运行方式——但不幸的是，很多公司都按照这个方式运行，那就是让你仅仅成为一个机械零件。这种做法大大的限制了员工的潜力。

一台机器只能按照命令做事。那台机器的每个零部件都只能按照设计去做，否则它无法正确运行。当某一部分比其他部分更关键的时候——比如，一辆汽车发动机中的汽缸垫破裂比一个散热风扇吱吱响更严重——如果不做出让步，机器中的任何一个部分都不会发挥作用。这就是体系内的高管们热爱说教执行力的原因——做好你的工作。任务就是任务。这套东西定义清晰、让人停滞不前，也限制人潜能的发挥。

最后，机器中的一部分失去了灵活性。任何机械部分的功能仅有工作过快或过慢的变化，不能创新。

人跟机器可不一样。

人体也是由活动的部分组成，各部分一起工作来创造成绩，但人不像机器，人可以在看似无限的组合方式中制造出一系列的不同产品。那是因为人体的组成部分与机器的组成部分所不同的是，有非常大的灵活性。

人体的组成部分可以通过合作在10秒钟之内跑完100米，或是用一周左右的时间爬上珠穆朗玛峰，或是在加勒比海滩上的棕榈树间支一张吊床休息几个小时。简言之，机器和人体的最大不同就在于潜能。

机器和它的零部件最终都受限于设计。

人体和其组成部分仅是临时会被每一部分的成就和独创性所局限。这就是你起作用的地方。

人体的任何一个单一部分——任何一个员工——可以在任意一个时间释放身体的局限性。凭着这种方式，个体成为科学性和艺术性的完美结合，策略和自发性也有效结合在一起。

我们，包括个人和公司，都倾向于把重心放在策略上。但自发性是一个更好的催化剂。光靠策略的话，我们会与自身的潜能隔离。而自发性排除了这种隔离，保证了我们能够触摸到我们从未想过的可能性。

令人震惊的系统

你所面临的最大的挑战，是抵制一个机械化的工作环境或我们所谓的“正常运转的系统”。如果你不能抵抗牵引力而完全适应这个环境，并只知道完成自己的工作，那么你将会变成一个机械的、得过且过的员工。多米诺效应持续显现，是因为机械的人在机械的环境中会大量炮制已经设计好的产品和解决办法。显而易见的问题是机械化的、可预见的东西无法吸引价值链上的任何人——包括你、你的同事和你的客户。

就像故事总会有一个忽然的转折点，每家公司都需要不时地让其系统经受冲击。在此，时机很重要。每一个行业都有其背景。选择正确的时机实现自发性是个中关键。打个比方，如果我是一个不幸的、正在做心脏搭桥手术的患者，那么我认为我的主刀医师就不该在给我做手术的时候发挥自发性，把这次手术作为探究创新突破口的最佳时机。我想让她用以前使用过上千次、成功过的方法做这场手术。

但不要错误地认为在每一份工作中付出努力都是在做一场心脏搭桥手术，事实并非如此。

你总会有机会抛弃旧的脚本并通过问为什么和怎样做去创造新的脚本。如果你不定期这样做，你的人生就会变得很乏味。

我最喜欢“遗落画作”的一个方面是我能有机会知道后续的事情。偶尔，当地点适宜的时候，我会把我的画作放到一个人流量较大的地方，然后躲藏在一个不易被人察觉的绝佳观察地点，并准备好手机的数码相机功能，用接下来发生的事情来研究人类的癖好。

我曾经把一幅亚伯拉罕·林肯的画像放在通往华盛顿林肯纪念堂的台阶上比较显眼的地方，然后走到50米之外的一个长椅处坐下。我观察到很多游人从它旁边经过，看着它，谈论它，或许想知道它为什么会出现在那里，但是从没猜想过它是一件很有价值的艺术品，他们可以把它带回家挂在墙上。没有人曾瞥一眼画的背面——那是一个很容易被看到的地方，因为画是直接的斜在水泥台阶上的——在那个地方我总会留一行字，上面写着这幅画归发现它的人所有。一些旁观者甚至坐在它旁边摆姿势照相。

这些是在“遗落画作”活动一展开便会发生的典型事情，后来便有一些关注我的Twitter和Facebook更新的人揭开了画作藏匿地点之谜，并出来索要这幅画。但每一次，在毫不知情的情况下能发现端倪、拿走画作的人都是敢于怀疑的人，当然有的时候也是要借点儿东风。

2011年我在亚特兰大为一家大公司客户表演，晚上在我登台前，我画了一幅原创的马丁·路德·金的画作。第二天，在我表演完成之后，我乘出租车到了国家历史遗址并把画放到信仰教堂的外墙边，我知道这是一处人流量很大的地方。然后我在附近找了一个地方坐下观察。

像平常一样，几分钟过去了，有几个游人看看画、拍拍照，然后走掉了。他们把这幅画看作纪念馆的一部分。后来，有一位妈妈和她年幼的儿子以及十几岁的女儿走近了这幅画。两个孩子轮流摆姿势让他们妈妈拍照。那个叫德玛瑞斯的小男孩儿最后一个摆姿势。但是在他自己在画旁摆好姿势之后，他妈妈按下快门之前，一阵风吹过，把画吹翻过来。德玛瑞斯低头看画，然后慢慢地读出了背面的字：“恭喜你。你赢得了一幅‘遗落画作’。当你看到它的时候。你就拥有了它。”在他妈妈把画

重新翻过来的时候，他面露喜色。他让他妈妈读画背后的字。我观察着她不知不觉张开的嘴。她先是四处看了看想让别人证实她的发现。她在想，这肯定不是真的；它似乎就是这个景点的一部分。只是画的背面写着字而已。

这家人开始不是很情愿地拿他们的奖品，他们仍然四处张望，看看是否有人阻止他们并告诉他们这不是真的。当我进入他们的视线时，我接近他们，并自我介绍说我是一位艺术家。然后我肯定了他们的理解。这幅画真的归德玛瑞斯所有了。既然他发现了它，那么他就能拥有它。他们顿时说不出话来。但他们不只是幸运；他们赢得画是因为他们抓住了一瞬间的自发性。

拥抱神秘

当我们在自己的生活中遇到神秘的事情时，会产生一个很有趣的悖论。当我们被那些开启了创造性潜能的像崔成奉、“苏珊大妈”、保罗·波茨[1]所鼓舞时，我们会怀疑并抗拒同样出乎意料的事情发生在我们自己的身上。我们中的一些人甚至自欺欺人地想我们正在追求神秘，我们所谓的自发性不过是预期风险——左脑正试着模仿右脑。

给圣诞奖金增加一点额外的奖励，或是安排一个出乎意料的星期五，抑或是给客户送一个私人生日卡，那不叫制造神秘。因为你已经计划并预测好了事情的发展方向。你可能会告诉你自己你在冒险，但事实是你只是在填补你现在生活中的空白。你在曲解神秘，因为那根本就不是神秘，当然也就没有揭秘的希望。

1995年的一部电影《第一骑士》（*First Knight*）通过兰斯洛特（由理查德·基尔饰演）这个角色很好地诠释了这一点。表面上看，我们把兰斯洛特看成一个富有激情的男人——一个游手好闲的流浪汉，但却毫不畏惧、不怕风险地抓住了摆在面前的巨大机遇。他是一个不惧危险和神秘的人。我们被他无拘无束的生活方式所吸引。但就像我们所发现的一样，在显而易见的现象背后，兰斯洛特这个角色设定有更深的意义。不久，他遇到了亚瑟王（肖恩·康纳利饰演），他认为他把真正的不安全感隐藏在了自发性和风险背后。实际上，他非常害怕充分发挥潜力这一神秘事物。

我们来看看兰斯洛特历尽艰辛取得成功后的故事，他解决了一个任

何人都没有解决的中世纪难题。亚瑟王对兰斯洛特的功绩印象深刻，邀请他进入城堡参加圆桌会议。当兰斯洛特靠在桌子上时，他读了上面的圆形铭文。

兰斯洛特：“为了服务彼此，我们拥有了自由。”

亚瑟：那是卡默洛特[2]的核心。不是这些石头、木头、塔、宫殿。烧掉它们，卡默洛特还会继续存在，因为它在我们心中。这是我们留存于心的信仰。[把剑收回他的剑鞘并和兰斯洛特交换了一下眼神]不管怎样，待在卡默洛特吧；我邀请你。

兰卡洛特：[笑]谢谢。但我还想继续上路。

亚瑟：哦？去哪里？

兰卡洛特：去有机遇的地方。我没什么计划。

亚瑟：因此你认为你做的事情就是机遇，对吗？

兰卡洛特：[自信地]是的。

亚瑟：[指点着]好吧，在那条走廊的尽头有两扇门——一条通往左边，一条通往右边。你怎样决定要走哪条路？

兰卡洛特：左还是右都一样。没什么区别。全都是机会。

亚瑟：那么我希望机遇能引导你走左边，因为那是唯一能出去的路。[兰卡洛特笑着，点头告别，然后离开了]

亚瑟：兰卡洛特？[兰卡洛特停下来；转身面对着亚瑟，因为他在继续说话]考虑一下……一个无所畏惧的人也无所爱。如果你无所爱的话，你的生活中有什么乐趣呢？

尽管他的努力震动了他们，但这些话都萦绕在兰卡洛特的脑海中。他们最终打破了表面阻碍他的巨大潜能。

延续自发性

亚瑟王对兰卡洛特说的话是检验自发性的试金石：恐惧。如果你真的有自发性，你会总是害怕着什么，小到失望，大至灾祸。然而，忽视自发性可不是一件小事。自发性将使你得到施展。正是因为你能够得到施展，我们可以说，这是你做的事情之中最能感到愉快和满足的。

你曾经跳下山崖落入一片水域吗？即使你已经尝试过很多次了，些

许害怕的感觉从没有消失过。但是，噢，成功之后的喜悦远远超过去做之前的恐惧。有一种这样的说法“玩的就是心跳”。自发性背后的感觉是令人上瘾的。事实上，自发性让你有一种高兴的感觉，这种感觉从精彩的童年生活结束之后你就可能没再经历过了，因为小时候脚本还没有写好呢。

我们为自发性而兴奋。然而，我们却设定了我们的生活。

我们受到神秘的启发。然而，我们却只追求通往已知目的地的路径。

我们的左脑告诉我们，如果我们知道期待的是什么，那我们的生活会很简单。这的确是事实。但是我们的右脑却提醒我们，我们的生活只有在未知的地方冒险才会令人振奋。因为我们能实现对自我的超越。最好的故事应该既包含事实又实现超越。

要想激发你未知的潜能，你就必须超越你的预期。你也需要进入自己未知的、预料不到的领域。

接下来告诉你该怎样做。

1.在害怕中前进

面对摆在你面前的神秘，你可能会感到不适——甚至对你可能发现的东西感到恐惧。这些感觉都是正常的。我们对未知的东西都会感觉不适——直到我们完全掌握它。任何未知的东西都伴随着恐惧感——但是冒险让害怕变得很值得。

记住，勇气不会赶走害怕，但它能够让你继续前进。不要以为你的路会自然地出现。要么你会在行动上作假，要么你会停滞不前。反之，你要做的是在行动中思考。安排好与老板的必要的面谈，即便你还不确定他是否会支持你的想法。对不满意的客户说这次免收费用，即便那不符合公司规定——然后在你无法改变这项规定的情况下，自掏腰包解决问题。同意跟新人一起吃午餐，即使你们没什么共同点——然后寻找一个平衡点。一些自发性让人得到丰厚奖赏的例子将会激发你的欲望。不要犯把奖励写进你脚本的错误。

2.为打断留出空间

按脚本做事的问题不在于这样行不通，只是它让你用既定的方法去工作。不要误解我的意思；写好脚本对于保持动力是很有必要的。但是要想进步，还有两个更有效的方式：

- 戴着眼罩走你面前的路。
- 走你面前的路的同时，寻找更好的出路。

第一种方法能带你到你希望去的地方。

第二种方法同样也能带你去你希望去的地方。不同之处在于第二种方法是唯一一种可能让你更快到达那里的方法。这也是唯一一种可能让你到达更好的地方的方法。

这不仅仅是讲效率的一堂课。这是一堂关于怎样规划你的生活但又不阻碍你发挥创新潜能的课程。

创造性是把之前从没有关系的点连接到一起。有无限的可能性，也有无数的潜在组合。它们中的一些是开创性的。

这就是严格计划好每一天的失败之处。这样做的人，他们有一个对可能性的非建设性观点。他们称：“今天没有什么新的东西来临。”没有新的连接，没有新的可能性，没有新的创新。

另外，如果你的任务清单没有自动排除掉干扰，你就把新的可能性留在了你的清单上。意料之外的电话……即席的会议……随机的沟通——所有这一切都具有激发创造性的潜能。在这些事情上，要用好你的判断力。玩单人纸牌游戏不是一个催化剂。把你最近踢球的照片发到微博上也不是。如果你想让这份清单完全反映你的生活，那么就制作一份潜在干扰清单，这也会让你思考备用方案——比如向同事寻求帮助，接听来自客户的没预约的电话，或是在大厅里进行即时谈话。在你的日程中给这些事情留下空间。

有一种倾向是把自发性看作无聊，甚至是淡漠的行为。“你不能放弃每一件事，”这种逻辑认为，“并继续做徒劳无功的事情。”这是一个错误

的观点，原因如下：它假设你对你现在做的“每一件事”都觉得开心。

如果你一直戴着眼罩走前方的路的话，你就没什么新的乐趣，不再追求神秘，也无法发现你隐藏的潜力。

如果你做的每件事并不像你之前认为的那么好，那就时不时地抛开这些计划吧，看一下你还发现了什么可能性。神秘是创造力的核心。而自发性会引来神秘。

要做一个有自发性的人。

---

[1]崔成奉、“苏珊大妈”和保罗·波茨都是在电视选秀节目中出名的人物。——编者注

[2]卡默洛特，传说中亚瑟王的王宫所在地。——编者注

[3]“Homeless Boy Wows Judges on Korea’s Got Talent,”www.youtube.com/watch?v＝y4CBLVNG2Q4.

[4]Steve is located in Lake Oswego,Oregon.His services can be found at www.buildingchampions.com.

第八节 做一个懂得让步的人

他很聪明地放弃了他不能得到的东西，因此，他也从不会失去。

吉姆·艾略特

1940年5月10日，温斯顿·丘吉尔成为英国的首相，此时英国已是被卷入“二战”后的第9个月了。他感受到了这一时刻的重要性。那些传统上非常重要的东西，如排场、礼仪、政策等都不再重要了。当三天后他遇到自己内阁成员的时候，他对他们说：“我能贡献的只有我的热血、辛苦、泪水和汗水。”这是一个信号，同一天当他给众议院做第一次演讲的时候也再次传达了这样的意思。

没有时间闲聊。没有时间迎合或评论。这个国家需要的是知道什么是最要紧的事情。只有脚踏实地，这个国家才能带着自信前进。

丘吉尔的演讲是简洁的，演讲稿里只写了短短的四段话。然而，他的话却让人深信，只要他手拿画笔，他就会在画布上描绘出英国的未来。下面一段话总结了他要传达的信息：

> 摆在我们面前的是一场极为痛苦的严峻考验。过去的几个月我们已经经历了痛苦和折磨。若问我们的政策是什么？我的回答是：在路上、海上、空中作战。尽我们的全力，尽上帝赋予我们的全部力量去作战，对人类黑暗、可悲的罪恶史上空前凶残的暴政作战。这就是我们的政策。若问目标是什么？我可以用一个词来回答，那就是胜利。不惜一切代价，去夺取胜利——不惧一切恐怖，去夺取胜利——不论前路如何漫长、如何艰苦，都要去夺取胜利。因为没有胜利就不能生存。[1]

丘吉尔要阐明的道理是，在英国生死存亡的时候，如果必要的话，所有其他的事情都要对此做出让步。这也是在你想要实现自己全部才华的时候必须对自己说的。

最能给你创造灵感的人就是你自己

对于你的工作，最重要的也是最难回答的一个问题是：你为什么要做你在做的这些事情？

这是一个你必须要回答的问题，因为如果你不做，就会有人取而代之。

在过去的10年中，我遇到过成千上万的商业人士。他们中的绝大多数人都有远大的目标。他们是真心想做一些事情，并且都拼命地想要再次发现自己的创造潜能。他们知道这样做会有所不同，但是他们缺乏自我激励。没有自我激励，他们就不能够前进。

当你把公司的成功作为一个很大的动力的时候，特别是如果你个人的目标和公司的目标是一致的时候，仅仅为完成公司的任务而工作是不够的。你最后会发现，如果你是在为实现你个人的目标而努力工作，那么你的公司反而会从你身上获益。这不是相悖的。

我们不希望用更多的创新性和灵感为公司的损益表埋单。我们会更加自我。除非你是公司的老板，否则为公司贡献创新和灵感不会是让你做更多工作的前五个原因之一。

虽然我们从不花时间去想这些原因都是什么。我们的动力只剩下诸如公司的收益和公司的目标这些显而易见的因素，而不是个人的推动因素，显然我们也不会为此而献身。

事实是，要想发掘激发你创造力的最强催化剂，那么你就必须先不去想你的公司，转而去探究自己的灵魂深处。你需要回想你童年的时候对于长大以后的各种设想。你还记得你儿时的那些梦吗？

畅销书作家托德·邓肯（Todd Duncan）在《时间陷阱》（*Time Traps*）一书中写道："我们小时候会想，我想要成为……棒球手、芭蕾舞者、医生、护士、律师、老师……十几岁时我们想成为某个人。但那时我们都有一个共同的身份就是学生，因此那个时候最要紧的就是接受我们是个学生的现实。声望比我们在世界中处的位置更重要。但是随后，通常是高中之后，我们的想法开始与我们不断扩大的视野相融合。我们既想做些什么，又想成为大人物。在内心深处，归根结底我们其实是想做一份工作。"[2]

邓肯接着描述在我们成长过程中接下来产生的心理状态：我们梦想着成就某事并成为一个大人物。随着时间的推移，他说，我们的工作变得不仅仅是我们生活的一部分，而是变成了我们的全部。在我们追求有意义的工作的时候，我们还在寻找自我以及更好的工作，但结果往往会失去自我，工作也随之衰败。最糟糕的是我们中的很多人不敢承认，直到我们同我们以前所想的、所期望的渐行渐远。

有时候我们需要记住什么是最重要的事情，而不是现在重要的是什么事情。让紧急需要做的事情被终极重要的事情所取代。那么你到底要做什么事情呢？

在丘吉尔任职后期，作为英国无畏的领导者，他注意到我们首先要塑造我们的工作，然后工作才会塑造我们。在丘吉尔说这话的语境中，他把故事中积极的一面展现给了我们：工作能使我们成为更好的人。不幸的是，故事的另一面却很普通。我们选择自己的工作并成为自己想要成为的人，但工作却把我们塑造成了其他模样。不是我们塑造了工作，而是工作塑造了我们，有时结果甚至更糟。

无论你现在正处于哪个阶段，你都不能逃避的是，你的工作塑造了你。“工作成了我们生活的中心，影响着我们并且影响着我们所做的事情……”阿尔基尼在《我的工作，我自己》（*My Work,My Self*）一书中这样写道，“这不仅仅关乎赚钱，这仅是一份赚钱的工作而已；这也不仅仅关乎用一个人的心智和身体去完成一项特别的任务或项目。工作还对人精神生活和发展起到了非常重要的作用。”[3]

不论好坏，基尼得到的结论是：“我们的工作不仅仅给我们带来收入，它还能真实地反映、鉴定我们自己和其他人。”换句话说，不管我们喜不喜欢我们的工作，它都与我们密不可分。

如果你的工作表明了你是什么样的人，这说明什么呢？这也就是“你为什么要做这些工作”那个问题的由来。

如果你不喜欢你今天的工作，那么你的工作就与你内心的期望不符。

从另一方面来讲，如果你的灵感是真实的，那就代表在工作塑造你这个人的过程中，你自身发挥了积极的作用。

两条路上的分歧跟你做什么没关，只跟你为什么做有关。

当你问自己你为什么而工作的时候，有冠冕堂皇的回答，也有意义深远的答案。我们一般都象征性地给一个冠冕堂皇的答案。这样的答案出自我们的第一反应，也是很符合逻辑的答案。因此，当我们问自己为什么这么做的时候，我们会说："因为我要付账单"或者"为了有饭吃"。

那些不是你对于工作的最深层次的回答。它们不会激发你更大的潜能。它们没必要让你为一切事情做出让步——至少在发达国家并非如此。这不意味着它们不是最真实的需要。我们每个人都需要付账单、吃饭。但是你不用整夜不睡觉去梦想着有饭吃、有工作可做。它们不至于让你记在日记里或是存在钱夹里。它们不会为你的突破性进展而点亮一盏明灯。

那要做什么呢？

我回答不了这个问题。只有你能。希望你已经读过有关坚定的信仰的章节。让我复述一下我在第五章引用的霍华德·瑟曼的一句话来给你一个小小的提醒："不要问你的公司需要什么。要问你自己，是什么使你活下去。因为你公司需要的是活得有生气的人。"[4]

什么能使你活下去，这就是让你努力工作的原因，这跟你在哪里工作或是你工作的职责描述是无关的。当你知道这些的时候，你身体中的艺术家因子就被唤醒了，摆在你面前的任务也充满了生动的色调。

你做出的让步

事实上，你每天都在做出一些让步，就像画家任由每一滴油彩滴落画布一样。画不可能再修复了，画布也被彻底改变了。久而久之，新的画作出现了。画到底会画成什么样子，取决于滴落的油彩。

滴落的油彩像什么？

都是蓝色的吗？（"我不喜欢我的工作。"）

都是粉色的吗？（"喂，大家都看着我！"）

或者那是一种折中的颜色，能吸引人注意你的内心？

你每天的工作就是在或随心所欲或身不由己地创作一幅画。问题是，这是否是一幅与众不同的，值得挂在墙上的，能反映所有家庭成员、朋友、同事灵魂和思想的画作？又或者它是否是一个廉价的，一年内被复制了成百上千幅，挂在全国所有办公室里的画。

无论你的画作今天看起来怎样，都不要让你的公司或是你的那份工作职责描述来决定你把油彩滴落在哪里。这应该是由你来决定的。你自主决定每天在画布上画什么。不要让你的工作变成一幅任人支配的画作。让它符合你的眼光，选择你自己想要的颜色。把它画成一幅首先能够感动你自己的画。当它能打动你的时候，它也就能感动其他人了。这种感动不是因为你在意的东西别人也会在意，而是因为这个世界上的每个人都会被热情所感动。热情是让步发出的信号，它会把你的工作和工作的艺术区分开来。

“所有的工作都包含苦差事，”农民诗人温德尔·贝里（Wendell Berry）说，“问题是这份工作是否有意义。”[5]无论你想通过工作实现什么，无论你想用时间去创造什么，你付诸于工作中对独特和创新的估量会对让步起到一定作用。我在谈论的不是以货易货。真正的让步不是交易。它是完全的释放、消耗、宣泄。然而我们不能知道或无法控制释放的结果，就像将水灌入肥沃的农田，让步总会激发成长。

我们可以通过下面这个故事理解这一点：

2006年来自得克萨斯州的布莱克·麦克斯基去了阿根廷一个遥远的村庄旅行，他了解到在当地有很多小孩子买不起鞋子。这导致了在以步行为主要交通方式的这个村庄里，有许多孩子的脚都患上了一种很严重的叫象皮病（podoconiosis）的皮肤病。这种病是通过赤脚接触含有硫化物的土壤而感染的。这种病让人变得衰弱，很多阿根廷孩子因而无法上学。他们被困在家里无法接受教育，也无法做孩子们喜欢做的事情。最遗憾的是，这种象皮病是100%可以预防的。当麦克斯基知道这件事后，他为了寻求解决方法，对一些事情做出了让步。

回到美国后，他卖掉了他的在线驾校，并想要自费开办一家制鞋公司，生产几个世纪以来阿根廷农民一直穿的传统阿根廷式的帆布鞋。每卖掉一双鞋，他就会赠送一双给偏远村庄里需要鞋子的孩子。换句话说，他的商业模式包括自费生产、存储和运送鞋子，这是根本不可能取得收益的。但是还有比用最小的日常开销获取最大收入更重要的事情，

那就是改变孩子们的生活。

回美国的那一年，麦克斯基开创了他的品牌，取名为TOMS，引起了巨大的反响。不出数月，TOMS的品牌故事广为传播，人们争相购买麦克斯基的鞋，不是因为这种鞋很精致，而是因为人们被其中的热情和怜悯所感动。他们更为麦克斯基的这种让步而感动。

从那年开始，TOMS扩大了生产，但是这款鞋子还是维持了原来的设计。到现在为止，TOMS已经赠送出了数以百万计的鞋子，他的公司也被认为是过去10年中最具创造力的公司之一。

让步

麦克斯基在其2011年所著的《从重要的事情开始做》（*Start Something That Matters*）一书中总结了什么是真正的让步。

让步始于今天。你需要确定对你来说什么事情必须马上去做。你每天都将对一些事情做出让步。让它成为你深信不疑的事情。让你每一天的画布上的色调都来源于你的内心和灵魂。

在让步的过程中，有四点需要注意：

1.对认可度让步

在商界，认可度很受重视。不管我们讨论的是你个人品牌还是公司品牌，品牌化都是标准的策略入场券。但是我们要小心的是，我们不是在讲一个关于我们是谁的故事，我们要按照我们的客户或是合作伙伴的意思，讲他们想听的故事。现在最大的生意和最伟大的生意人不是因为他们举办的活动而闻名，而是因他们的信仰和承诺让人们熟识，简言之，他们一直的让步让我们知道他们在乎什么。讽刺的是，如今最强的个人和公司品牌并不是传统的名牌商标。他们被人们熟知也不是因为他们恳请大众接受，而是由于他们的决心来源于他们充满热情的行动，而不是对认可度的需求。

抑制自己的冲动，不为博得别人的赞赏而开展事业，这无论是在商场还是你公司内部，对你来说都是一个挑战。我们想让我们的老板知道

这个大计划是我们想出来的，也想让公众知道我们曾经创造过的成功。我们想要信誉，因为我们害怕没有它我们将再也得不到奖赏，不论是升职还是一个简单的来自老板的口头夸奖，我们都很满足。但真正的让步需要的是为了做而做，而不是为了做给别人看。古谚语说过：“要让别人夸你，而不是自夸。”[6]

这其中的奥秘在于，让步会带来一种不言自明的希望。你始终如一的行为比聪明或有说服力的言语更会令人信服。当你的热情被认为与你的自我营销剥离开来的时候，你会得到一个意想不到的结果。但是即使达不到这个境界，另一半的奥秘是通过让步，你的内心和灵魂将会得到简单而纯粹的宁静。要知道，从长远来看，你的尽力而为和自我实现比其他人给你的赞誉更有价值。

充满热情地做你自己，不要在意别人赞誉。做真实的自己就足够了。

2.让步的标签

艺术是我所拥有的渠道，是我获得的媒介。艺术让我觉得舒服，让我从不感觉到紧张。我的艺术就是我放松并给观众创造出他们从没见过的东西，这也给了我一个得以让很多东西都变得有意义的平台。但我要指出的是，不要沉湎于“标签”。在当今社会，这是一个挑战，因为正是标签带给我们社会地位。

问题是，标签也把我们束缚在了规则上。

无论是律师、医生、共和党人、民主党人、反对堕胎人士、赞成堕胎人士、基督教徒、犹太人、天主教徒或无神论者，我们一旦给自己贴上那些标签，就很难再恢复自由身。我们每天都在被引诱拾起我们的标签，然后在画布上画出符合标签的画。

如果给自己扣上了一个“艺术家”的标签，我就总会加强这个标签的价值。一不小心，这个标签就会被坐实，我们也会因此而受到限制。这是一个非常重要的观点，因此你现在手中的这本书看起来是打算赋予你以前从没有过的标签。

虽然我想让你看到你是一个艺术家，但我也想让你知道其实我们每个人都是艺术家。据我所知，没有任何一个活着的人只有左脑。我们都有成为艺术家的能力。因此，贴上“艺术家”的标签等同于没有标签。这是人类的“同义词”，这不是标签，而是人类的共同特征。这里的要点就是：团结、合作、同情。

当我们对那些标签和规矩做出让步的时候，所有领域的可能瞬间展现在我们面前。帕特·蒂尔曼（Pat Tillman）是一个最好的例子。

“9·11”恐怖袭击事件后，世界看起来受到了重创，一个非常受人尊重的职业足球运动员帕特·蒂尔曼放弃了他的职业运动员身份，他拒绝了亚利桑那州红雀队上百万美金的合约而选择效忠自己的国家。蒂尔曼于2002年6月应征入伍，随后晋升，在2003年成为美国陆军游骑兵部队的一员。大约一年后，蒂尔曼在阿富汗的一场火灾中丧生。

很多人说蒂尔曼放弃了金钱和声望，为他的信仰而死。但是或许最让人惊讶的是蒂尔曼不支持战争。他是珍珠港事件一位幸存者的孙子，他认为他对国家的职责正是他的家庭和朋友为之奋斗和牺牲的。这就是促使他放弃百万身价合约而加入一场家人和朋友都公开反对的战争，并坚称他不想被利用作为一个公关道具的原因。

帕特·蒂尔曼不在意标签。据他的亲密朋友、前队友杰克·普卢默说：“他是我曾经遇到过的思想最自由的人之一……这是他闪光的地方。他对待事物有自己独特的观点。他代表了一类人。”[7]

他对自己的艺术做出了让步。

3.在重要时刻让步

在林肯纪念碑的阶梯上刻着马丁·路德·金著名的演讲中的一句非常有名的话“我有一个梦想……”但是据《时代》（*Time*）杂志称，或许他的演讲中最重要的一句话是“我们来到这块圣地还为了提醒美国：现在正式万分紧急的时刻。现在不是从容不迫悠然行事或服用渐进注意镇定剂的时刻。现在是实现民主诺言的时候。”[8]

“现在”是一个世界上最有力量的词语之一。这也是一个可怕的词，

因为它不给计划留下任何余地。然而这也是我们唯一能够把握的时刻。你的过去被写在石头上。你的未来甚至还没过完的今天都是无法得到保证的。你真正拥有的就是你握着这本书的时刻。在这一时刻，你可以确定你所拥有的一切，并像余下的能预料的、典型的日子一样。或者你可以利用它来改变、改善、打破一个普通的、机械的模式。

“现在”这个时刻你可以做你能做的一切。用你能掌握的“现在”做你认为最重要的事情。把你的“现在”让给你心底的艺术家。

4.给结果让步

《福布斯》（*Forbes*）供稿人史蒂芬·科特勒（Steven Kotler）近期写了爱因斯坦的天才和他想要冒一个很大的险之间的鲜为人知的关联。作为一个好例子，他引用了爱因斯坦生活中一个非常不协调的事：他渴望做一名水手，但他却不会游泳。不仅仅是这样，科特勒解释：“航行过程中他经常把握一些没必要的机会。1937年到1939年，他在拿索角避暑……传言说他乐于驾船把毫无准备的科学家直接带到风暴中去体会偏航的乐趣。”[9]

科特勒说，这里要说明的一点是：“在让步和创造力之间有很深的、很有意义的关联。”

数十年来，“先有目标而后行”是公司界的一条法令。但是这听起来像是一条建议吗？不，如果你的视线都放在了结果上，那你就享受不到旅行途中的乐趣了。我们都经历过这种动态，如果不是在公路旅行中，这当然是后见之明。我们会花数周的时间为旅行目的地而困扰。有了目的地，我们就希望坐在车里，脚踩油门，冲着犹他州中部的一个目的地一路开过去。把驾着车从一个目的地开往下一个当作乐趣，过程比结果更有乐趣。

约翰·列侬唱道：“生活是当你忙着计划其他事的时候发生的事情。”[10]享受着每天的生活，品味着相互之间、日常职责中无法预料的幽默、冒险和美。那么你的收入也会很可观。

给创造力让步

再次发现和唤醒你心中的艺术家，这不会与让步分离开来。但是说起来容易做起来难。让步一般会很不自然，你越习惯于按自己的方式行事，你目前的境况就会越舒适。我们日常生活中的改变对我们的威胁越大，我们就越会对我们的未来愤世嫉俗，那么我们也就越缺乏创造力。老一辈的人就有这样的困扰。但是我们年轻人如果不警惕的话，我们就会按照老一辈的人的方式走下去。作家阿奈丝·宁（Anaïs Nin）鼓励一个有抱负但遇到让步的困扰的17岁作家时，她是这么说的：

> 老年人已经进入了僵化的模式。好奇、冒险、探险已经被他们遗忘。你还没有发现你已经给予了很多，你给予的越多，你会发现你越富有。令我吃惊的是，你认为每次你写下一个故事，你便说出了你的一个梦想，你的内心就会感到很贫乏。但你没有想到的是，这个梦已经在别人心里种下了，别人也开始怀揣这个梦，这是共享的，这也是友谊和爱的开端……
>
> 在你的心里和感觉中，你不要害怕、退缩算计或是做一个守财奴。[11]

所有伟大的创造力都一定要让步。它始于你是谁和你最想做的是什么，从那两件事开始，你会创造出值得你为其他人倾注所有的事情。你倾其所有后再回去工作，用更多有意义的事情、更多的情感、经历和教训来充实自己的生活。因此，你就会再次创造另外一件值得你倾其所有去创造的艺术品。只要你是一名艺术家，这样的充实和放空就永不会停止。这需要勇气。但是勇气和让步使创造变得美丽。

没有任何一件恒久的艺术品来自怯懦和贪婪。做一个足够勇敢的人。每天有足够的勇气放弃一些事情。

做一个会让步的人。

---

[1]Winston Churchill,“Blood,Toil,Tears and Sweat,”first speech as prime minister to the House of Commons,May13,1940,www.winstonchurchill.org/learn/speeches/speeches-of-winston-churchill/92-bloodtoil-tears-and-sweat.

[2]Todd Duncan,Time Traps:Proven Strategies for Swamped Salespeople(Nashville,TN:Thomas Nelson,2006),15.

[3]Al Gini,My Job,My Self:Work and the Creation of the Modern Individual(New York:Routledge,2001),2.

[4]Paraphrased from the Howard Thurman quote in chapter5.

[5]While this quote is widely attributed to Wendell Berry,the original source in which he said it is unknown.

[6]Proverbs27:2a(New International Bible,2011).

[7]Robert Klemko,“Jake Plummer:Pat Tillman Would Hate New NFL Rules,”USA Today,November11,2012,www.usatoday.com/story/sports/nfl/2012/11/11/jake-plummer-pat-tillman-would-hate-new-rules/1697131/.

[8]From Time magazine’s“Top10Greatest Speeches,”n.d.,www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1841228_1841749_1841736,00.html.

[9]Steven Kotler , “Einstein at the Beach:The Hidden Relationship Between Risk and Creativity,”Forbes,October11,2012,www.forbes.com/sites/stevenkotler/2012/10/11/einstein-at-the-beach-the-hidden-relationshipbetween-risk-and-creativity/.

[10]John Lennon,from the song“Beautiful Boy(Darling Boy),”released April11,1981,by Geffen Records on the album Double Fantasy.

[11]Anaïs Nin,The Diary of Anaïs Nin,vol.4,1944–1947(Seattle,WA:Mariner Books,1972).

第九节 做一个追求原创的人

每个人在生活中都有他独特的职业和使命……在生活中，人不能被替代，他的生活也不能被复制。因此，每个人的任务都是独特的，他会有特殊的机遇来完成任务。

维克托·弗兰克尔

在这个世界上，你有一个优于他人的优势：你就是你。世上没有一个人有跟你一样的经历、幽默、技能、个性和风度。但是做你自己关系到一个问题——你不能逃避镜子里的自己。要想真正地做你自己，你需要在工作中表现出你的独一无二。我们每天为做自己而奋斗，为抵抗同化的力量而奋斗。

20世纪50年代，斯沃斯莫尔大学心理学家所罗门·阿希（Solomon Asch）做了现今已广为人知的系列实验，实验展示了当我们处于同伴压力中时，我们的思想是多么的希望跟随大众。实验也显示了为了保留我们真实的独创性，我们要与什么东西作斗争。[2]

为了完成阿希的实验，6~8组学生被召集到一起，他们被告知正在参加一个关于观察力的测试。但是，受试者中有一个人是阿希的同伴，他负责引导整个实验的进程。

每一轮，参与实验的一组学生面对阿希坐在同一张桌子或两行桌子边。这位心理学家向他们展示了一个白色的硬纸板，左边画了一条一定长度的直线，右边画了三条标有1、2、3或A、B、C的直线。右边的三条线中一条短一点，一条长一点，另外一条同左边的那条线长短一样。这个关于所谓的观察力的测试的目的是，让受试者从右边的三条直线中选出跟左边直线一样长度的那一条。每次，正确的答案都是显而易见的。

出示了第一个硬纸板后，每次有一个学生被问到纸板上左边的单一直线同右边的三条直线（1、2、3）中哪一条线一样长。那个同伴是第一个回答的，其他受试者随后作答。前两次实验中，同伴都回答正确，其他受试者也都跟着答对了。但是阿希在第三次实验中设置了一个小波

折。

当看到第三块硬纸板的时候，同伴都按照指示选择了同一个错误的答案。看到这里你要问：这个测试是测什么的呢？在整个实验中，这些学生一共看到了18个硬纸板，同伴回答同一个错误答案12次。阿希假定受试者们不会对显而易见的错误答案给出随大流的答案。但是他错了。

阿希做了123次这样的实验。当汇总结果的时候，不可思议的结论出现了，只有25%的受试者没在任何一次测试中随大流；75%的人有至少一次随大流；平均37%的人每次都随大流。换句话说，面对显而易见的错误答案，有多于三分之一的时间里受试者的答案会随大流。

可以确定的是这个结果不是受试者们观察力欠佳或是线画得太小而导致的。阿希的控制组在没有“同伴”参与的情况下，每个人按要求都写下他们的答案，不许交头接耳。结果98%的人选择了正确的直线，这表明错误的答案只是人们随大流的想法造成的。

最后，阿希想知道安插在受试者中的“同伴”的数量对实验结果的影响。有趣的是，当只有一个“同伴”在的时候，受试者的答案没有受到本质上的影响。然而当有三个或三个以上“同伴”在的时候，他们的影响就很大了，这让我想起了一句谚语：“三人成虎”。[3]

实验过后，跟受试者面谈的时候，当被问及他们为什么给出那样的答案时，有一小部分人承认在大约四分之一的时间里，同伴的压力对他们产生了影响。然而，大多数的人承认他们也不确定自己为什么给出那样的答案——很多人压根都没留意自己选的是错误的答案。

我们真的如此天真，都没意识到自己在人云亦云吗？

你真的没有意识到你并没有跟随自己的声音，而只是在附和其他人吗？

原创的敌人

假设工作环境远比阿希的实验室环境更加忙碌和压力大，那么随声附和的可能性就越来越大。从第一天开始，对结果的需求就印到你的心里，它让你自然而然地看看周围的人都在做什么，然后站到队里。

或者，最起码我们不会显得突出。我们与他人融合到了一起。

当你被置于一个新的挑战中时，会发生什么呢？在这个新挑战中，你不能用过去的方法解决，也不能简单地遵循过去的路子。当你被要求在例会上提出一个新的营销活动时，当你被要求使销售流程合理化并缩减日常花费时，当你的经理让你主持下个季度的策划会议时，你会怎么办呢？

当然，你仍然可以问周围的人并且收集前人的智慧结晶。那可能会起到一定的作用。但是对你的公司来说，这并不能使你成为更有价值的员工；这也不能让你的生活变得更有意义。

能让你成功并让你的生活变得有意义的就是用你独特的刷子——你的个性和信仰——来描绘你的工作。

那是原创的精髓。

你还记得本书之前提到的微软公司的员工弗瑞德·乔丹吗？他被分派的任务是找到以更低的成本将软件产品交付到公司最大的客户手上的办法。他阅读文章、查找网络、问同事，但是没有得到有用的答案，他没办法自信地向老板提供方案。弗瑞德很困惑，直到他想到了什么对他更有意义。他相信对他自己有意义的东西对广大客户也同样有意义。

他的突破性创意不仅为客户和公司节省了大笔开支，还让他自己得到了晋升的机会，给了他用自己的智慧完成每日职责的空间。

为什么对我们来说，抵制人云亦云就这么困难呢？

我们的倾向是像囚犯一样害怕——害怕被拒绝，害怕受到排斥，害怕失败——结果害怕并不是创造力的唯一敌人。错误的认识也阻碍了我们发挥创造力。

实际上，你我都有惊人的能力，能让事情按照我们想要的去发展，而不仅仅停留在事物的表面。

2005年，埃默里大学的神经系统科学家格雷戈里·伯恩斯（Gregory Berns）和他的研究小组模仿20世纪50年代阿希的研究，他们用3-D图形取代线来做比较。实验目标和测试方法保持不变，只有一个例外——一台功能性磁共振成像扫描仪被拿来记录这些从众的受试者的大脑里到底在想什么。或许伯恩斯是想用这样的办法深入了解从众的受试者是怎么

发生的。

伯恩斯的实验结果和阿希所得到的一样——受试者在很大程度上会对“同伴”的错误答案表示认同。当被问到为什么会随大流的时候，受试者在还是说不出个所以然来。虽然他们认为来自同伴的压力与此事有关，但是总的来说受试者们并不认为这是主要原因。

功能性磁共振成像得出的数据却给出了不同的答案。

作家、记者史蒂芬·科特勒在《今日心理学》杂志（*Psychology Today*）上发表了一篇富有洞察力的文章，名为“创造力：秘密背后的秘密”他在该文中解释说，“当受试者研究形状时，大脑的视觉处理区域非常活跃……这是基线数据——这就是我们想看到的。但是当受试者随声附和时，别的事情发生了。之前发出模糊兴奋信号的顶叶皮层现在就像一颗点亮了灯的圣诞树——努力工作的指示信号正在闪现。”[4]

在《叛逆者》（*Iconoclast*）一书中，伯恩斯给这种出现在从众者的大脑中的，“努力工作”信号做出了解释。这组错误的答案把虚拟图像强加到了受试者的脑海里，从而“证实了这个图像正是受试者自己的眼睛所见的。”[5]

结果呢？

受试者认同了其他人的想法，却不顾他或她自己的感觉。

科特勒写道：“伯恩斯的数据显示，从众也是涉及感知能力的事情——当不一致的恐惧开始束缚我们的时候，我们的大脑就会为我们提供‘错误的’数据。”

你曾听说过一些关于说服自己不做某事的情况。而这是完全不同的。我们在讨论的是在某件事中感知你自己。

本质上，与大众保持一致的吸引力是非常强烈的，以至于它可以改变我们大脑思考原创想法的能力。让我们忘记怎样创造。如果我们连独立思考都做不到，又如何能产生独特的想法呢？我们如何才能克服这种自我愚弄，乃至堵塞创造性思维的源头的倾向？

如果我们能让我们的脸皮变厚或是用分离的方法了解他人的想法，抑或是让自己变得更有勇气，那就不会有最短或最简单的路径了。保持

创造力最好的捷径是要么用与其他人不一样的方式来看事物，要么能看到事物的另一面。马塞尔·普鲁斯特（Marcel　Proust）说："发现之旅不在于寻找新的风景，而在于用新的眼睛去发现。"

事实上，创造性的突破很少发生在我们熟悉的地方。这也包括在我们自己脑中的地方，那里承载着我们思想中固有的关于我们周围人或地点的观念，也保存着我们现有的知识。

在《叛逆者》一书中，伯恩斯讲述了一个吹制玻璃的人戴尔·奇休利的故事。他做的最小的碗便价值好几千美元，而他吹制的最大的成品，就像他为拉斯维加斯的贝拉吉奥大酒店做的玻璃，如今价值超过一百万美元。他的突破明确地阐述了独创性是成功的必要条件。这开始于20世纪70年代。

如果那时你跟奇休利一样是个吹制玻璃的人，你就会知道对每一片玻璃来说，匀称就等于成功。最早的吹制玻璃术是13世纪威尼斯人发明的，对每一个吹制玻璃的人制作工艺的衡量标准是手法平稳地制作一个完美对称的花瓶、碗或灯的能力：完美的圆形或椭圆形，或匀称的设计。甚至在6个世纪以后也如此，伯恩斯解释说："很难想象如果工作不符合这个标准会是什么样子。不对称的花瓶只是初学者的标志。"[6]因此奇休利的工作就遵循这个规定。匀称、平衡，没什么出乎意料的。

这不是说他的工作没有独特之处。那个时候他正在罗德岛设计学校工作，他试图把纳瓦霍人的毛毯设计融入玻璃雕刻中，但没有效果。他手上能用的工具都无法定型，只能保持匀称。之后，他放弃了这种工艺，转而把纳瓦霍人的工艺以及其他图案像蚀刻板画一样雕刻在玻璃表面。这为他的玻璃片注入了一点新鲜元素，但最后也没什么特别的。成品的形状仅仅是匀称的圆柱体，像烛台一样。显然，奇休利是一个自由的思想家，但是他没有取得什么突破。

之后的一起交通事故，却从身体上和想象力上改变了他的想法。

1976年的一次在英国的旅行中，奇休利经历了一场非常严重的车祸，他被甩出了挡风玻璃之外，这对他的左眼造成了毁灭性的伤害。他开始在瞎了的眼睛上罩了一个黑色的眼罩。这个新的面容让他的情绪发生了调整，但这是身体上的调整，并未导致他失去一只眼睛的周边视觉或是失去了精确的深度感知能力，那是一个更大的挑战。那也证实了是

一个刺激因素使奇休利成为真正的艺术家。

伤愈之后，他觉得因为视觉受限，自己成了一个残疾人，但是他还继续带领团队在设计学校吹玻璃。他在压力中度过了一年，没什么大的进步，他也因他受限的视力而感到挫败。最后，他被迫考虑采用一种新的工作方式。因为团队工作这么紧张，一个方案通常需要清晰的视觉和精确的深度感知能力，这两点奇休利一样都做不到。所以他决定辞去他领班的职务，只是在别人吹制玻璃的时候负责拿着管子并旋转管子。

这个决定促成了一个新的前沿技术的诞生。

奇休利不再坐在一个长凳上近距离接触每一片玻璃。忽然之间，在加工过程中，他能够从各个角度观察这些玻璃片，并在重要的时刻指导团队成员添加更多的颜色或加速旋转或倾斜管子的角度。忽然之间，从这个角度说，他们能做出的东西出现了无限的可能性。

这个结果非常让人兴奋，但并不是很成熟。不过，数月后这种不匀称的玻璃制品在市场上的存在，粉碎了600年业界讲究匀称的范式，彻底地摧毁了这种平衡。伯恩斯总结说："自路易斯·蒂凡尼[1]之后，玻璃界有了一股新的力量。"

一个原创观点的影响力

在进行创造时，最主要的问题并不是从形式上来看：我的原创工作应该是什么样的？而是从观念上来看：你感觉你自己是谁？

首先，戴尔·奇休利仅把自己看作一个领班——一个吹制玻璃的人。从那个角度来说，他的工作是跟随过去6个世纪吹制玻璃的方法去做。如果他是一个吹玻璃的人，他需要根据现存的吹制玻璃的方式去工作。那就是匀称才是王道。

当奇休利失去左眼的视力时，他最后能看到一个吹玻璃的人看不到的东西，一些视角更开阔的东西。他是一个艺术家、一个创新者、一个创始人。

从这个角度讲，他没有义务建立一个范式。但他有义务创造他自己的艺术、创新他的工艺、开辟新的天地。这改变了很多东西。

有"公认"的标准规范妨碍了你选择自己想要的工作方式吗？某些时

候人们希望你处于一种“开启”状态吗？某些日子里人们希望能找到你？人们希望你用某些方式来执行一些你内心不愿意做的任务？

如果你做事的原因，以及你做的事情没有顺应你的生活信仰，那么改变你的工作方式、创造一个新的工作范式的时间到了，即使这只关乎你一个人。重新架构你的对于工作的观点需要时间，这是你发挥自己创造潜能的唯一方法。新架构中很重要的一部分是在你的想法中就把你自己定义为一个艺术家。这就是我想说的。

1978年，已故教育家、哲学家莫蒂默·阿德勒（Mortimer Adler）写了一本有深刻见解的书，为古希腊对艺术家的定义点了一盏明灯。这本书的视野很开阔，它的核心思想是：如果我们能保持正确的视角，我们每个人都是艺术家。

在《大众的亚里士多德》（*Aristotle for Everyone*）一书中，阿德勒阐述了古代哲学家对艺术的理解，并说明了随后艺术性的定义是源自于希腊词汇“techné”，这被亚里士多德用于描述某些人所拥有的创造事物，从而让自己和他人生活得更美好的一些独特才能。阿德勒解释说：“拉丁语中是‘ars’，而英语中是‘art’。”因此，一个艺术家是做事情有技术、技能或知道怎样做事的人。”[7]

换句话说，根据古希腊语，艺术并不是一个古怪的功能，或是一个审美标准，抑或是某种行业规范；艺术仅仅是让你所做的事情变得独特而有用——越独特越有用越好。那是硬币的其中一面。

艺术穿透毁灭

艺术无疑与创造有关，但它同样与毁灭有关。前面我曾提到的格雷戈里·伯恩斯的书《叛逆者》有很重要的意义。“叛逆者”（iconoclast）这个词起源于希腊单词“eiknonklastes”，意思是“形象的破坏者”。在最近的记忆中，当伯恩斯选择用“叛逆者”命名这个最具创造性的创意时，他不仅指出这类人独特的创造，还指出了他们创造出的破坏性本质。简而言之，他们的创造打破了他们的公司的现状甚至他们所在行业的陈旧规范。他们破坏了期望。这也是成为一名原创艺术家的一部分。

一些情况下，为了创造一个独特的、更好的方法，艺术家废除了沿用数十年甚至数百年的范式。他们并不是仅仅为了带来益处或用处才这么做；他们也不是仅仅因为想要变得与众不同——为了反主流文化而做

反主流文化的事——才这么做；他们这样做是因为他们觉得自己必须创造能够体现他们珍视的观念的事物。那不总是能符合现在的观念。

这不是说想要有原创就必须废除你公司的现状。这仅仅意味着你必须做最真实的你，并且认可在这个前提下出现的可贵的范式。

当一场生死之战可能发生的时候，一切都不可能了。通常，相反的事情会发生。当你提出一个更好的方法或更真实的观点的时候，在你的公司，在工作日，在你生活的方方面面，生命会持续，自由也会持续。我们称之为“啊哈时刻”或顿悟时刻。这往往起源于某个人，然后像野火一样蔓延。

在原创的路上

“跟随大众的人往往不会走得比众人远。独自行走的人更可能找到别人没有走过的路……在人生中，你有两个选择：你可以消失在主流中，或是特立独行地生活。想要特立独行，你就必须与众不同。要想与众不同，你就必须努力做别人不能做的事情。”

那是被认为出自虚构人物艾伦·阿什利·皮特的一番绝妙的、合适的引述。而实际上关于创造性的最佳引述是在20世纪60年代，由圣塔芭芭拉市一家贺卡公司所创的，用于为该公司的产品属性命名。

这是原创观点带来的长期效应的美好愿景。这里会告诉你怎样保证你的原创作品会产生同样的长期效力。

1.随着你自己的鼓起舞

在肯·罗宾逊（Ken Robinson）所著的《让天赋自由》（*The Element*）中，他讲了一个叫吉利安的8岁女孩儿的故事，故事中的吉利安，作业总是做不好，坐在教室里也总是无法集中注意力上课。[8]后来，问题升级了，吉利安的注意力问题常常影响到她的老师和同学。学校校长叫了她的家长来探讨解决方案。他们同意带吉利安去看心理医生。

当吉利安和她的妈妈到来时，心理医生让这个小女孩在他的办公室

等候，他和她妈妈先在走廊说几句话。在他走出办公室的时候，他打开了办公桌上的收音机。

一到走廊，心理医生侧头对吉利安的妈妈说："就站在这儿，看看吉利安会做什么。"这两个成年人一起站在窗外，通过办公室的窗户窥视着里面。

吉利安站起身，随着音乐在房间里滑行。但这不是孩子能跳出的普通舞蹈。她的动作非常优美、特别，就好像她清楚地知道自己在做什么一样，并且她的脸上充满了喜悦。

两个成年人看了一会儿，被吉利安的表现惊呆了。到最后，这个心理医生转向吉利安的妈妈，对她说："吉利安不是病了。她是一个天生的舞者，带她去舞蹈学校吧。"

她的妈妈这样做了，这永远改变了吉利安·林恩（Gillian Lynne）的生活。一些年后，她加入了伦敦皇家芭蕾舞团并随团到世界各地演出。之后的一天，她遇到了一个叫安德鲁·劳埃德·韦伯（Andrew Lloyd Webber）的人，同他一起创造了三支舞蹈，你可能听过它们的名字：《猫》、《爱情面面观》和《歌剧魅影》。

我们都比眼睛看到的要强——甚至是我们自己的眼睛。我们要相信这一点。要战胜你自己，然后不管别人怎么说，每天都要勇敢起舞。

2.大胆、独特、自由地工作

每天我们都有上百种原创观点，来源于我们自己的生活背景和经历。其艺术性来自于学习怎样和什么时候应用它们，然后把你自己从阻碍你做自己的恐惧中释放出来。我们害怕的究竟是什么呢？失败？的确是。被拒绝？可能吧。但我相信，如果你是诚实的——如果我们所有人都诚实——我们将会承认遗憾是最糟糕的感觉：后悔毫无意义的生活，遗憾我们不去追求让我们着迷、鼓舞我们、给我们带来快乐的事情。"从众是自由的牢笼、成长的敌人。"约翰·肯尼迪如是说。

你内心中的艺术就像一个飘窗，迎向更加广阔的世界。身处于外面那个世界可能会发生的事情都在你眼前。你的挑战在于这个飘窗——你

的原创艺术——被幕布一样的巨大恐惧和循规蹈矩所包裹。当你虚弱或被打败的时候，你将会去拉下幕布。不去看会更加安全。你会想，这样能移除肉体上的痛苦，但事实不是这样的。

无论你感到怎样的虚弱，别试着忽略你体内的艺术细胞——即使你看到的东西把你吓到了。但要记住，你并不孤单。

想起回复伦敦《泰晤士报》（*Times*）向英国作家G·K·切斯特顿邀稿，请他写一篇名为“这个世界出了什么差错？”7的文章。

切斯特顿回复说：

总编大人，

我就是。此致

敬礼！

切斯特顿

切斯特顿是一个非常有修养的人。[9]根据爱尔兰剧作家萧伯纳所说：“他是一个真正的天才。”[10]同辈的奥斯卡·王尔德、H·G·威尔斯再到克利弗·S·刘易斯都忙着看他的作品。据说他的小说《代号星期四》（*The Man Who Was Thursday*）激励了爱尔兰共和主义领导人迈克尔·柯林斯，并且他在《伦敦画报》（*Illustrated London News*）的专栏深刻地影响了圣雄甘地。[11]

如果任何人能给“这个世界出了什么差错？”这个问题提出一个重要的、有说服力的答案，那这个人就是切斯特顿。但这是可以预见到的。但我们今天要讨论的不是这个。反而，他能看到自己的内心，并把他看到的真实的一面提了出来。这远比个人的真相重要。

这就是你内在的力量。这比一剂药还有效。“如果你是要治疗癌症或谱写交响乐抑或是引爆冷聚变，但你不是。”作家史蒂文·普莱斯菲尔德（Steven Pressfield）在他的《艺术之战》（*The War of Art*）一书这样说道：“你不仅会伤害自己，甚至会毁灭自己；会伤害你的孩子。你会伤害我，伤害这个世界。在做演员方面，创造性的工作不是一个自私的行为，或一次吸引人注意的努力。它是给世界的礼物，每一个生命都处在

其中。不要用你的贡献欺骗我们。给予我们你所拥有的东西。”[12]

不要欺骗你自己。不要欺骗我们。把你拥有的东西给予这个世界。

3.招募一个盟友

当你还是个孩子的时候，关于其他人是怎么想的，你对此没有什么意识。事实上，你常常遗忘其他人正站在你的身边。这种遗忘是你知识、性格和创造力成长的催化剂。你做的一切都是自然而然的，你的思想和你的嘴没有过滤器。时间久了，你失去了遗忘的本领。失败、他人的期望、文化的礼仪——他们都承载着一个共同的信息：自制。不要亮出你的底牌，那样你会受伤的。人们会笑。你会陷入麻烦的。你不会被喜欢的。

不幸的是，你学的克制离稳定仅一步之遥。而在工作中，稳定会让你一无是处。一个简单的避免克制的诱惑的方式是招募一个同盟者，一个和你有同样期望的人。这不仅仅是会让你更加自信地表达出你的观点或是改变你的工作方式，如果你真的有独特之处，那么你一定会得到巨大支持的。

不要等到那个支持者出现才做你的艺术性的事情。但是如果你无法抵制对于安逸和顺从的强烈欲望，那就寻找一个跟你一起的同伴。有时两个艺术家在一起总比一个人强。

对于这点，不管你怎么说或怎么做，都要停止问你的工作需要你如何思考或你的公司让你信什么这样的问题。那些都是预先订好的、有固定参数的。在这些限制条件下，你终究只是一个能干的公司复制品。在这些限制条件下，你不可能制造出这个系统以外的任何东西。

相反，问问自己你相信什么，你渴望成为什么。

现在就做自己想做的事。不是只在方便的时候才做，也不是只在证明了有钱可赚的时候才做，更不是在你确定了做就有把握成功的时候才做。今天就去做你想做的事情，并且之后的每一天都要做，因为就像爱因斯坦说的：“生活只有两条路。一条路就好像没有什么是奇迹。另一条路就好像每件事都是奇迹。”

每天，奇迹都在你的身体里、在你的周围等待被发现。问题不是奇迹是否在那里，而是你是否能够看到并抓住奇迹。

睁开你心灵和精神的眼睛。它们一起构成了一面镜子，你能从中看到真实的自己：一个有着巨大力量的原创艺术家卸下疲倦、陈旧的工作方式，并且用更有意义的方法去做这些事——这些方法会创造环境，得到的回报也更有意义。做一个创建秩序的艺术家，然后坚持到底。那你可能会成为唯一一个会制造这一切的人。

---

[1]路易斯·蒂凡尼，美国艺术家，以制造装饰性玻璃而闻名。——编者注

[2]Thanks to the explanation of Asch’s experiments offered by Steven Kotler,“The Secret Behind the Secret,”Psychology Today,June17,2012,www.psychologytoday.com/blog/the-playing-field/201206/creativity-thesecret-behind-the-secret.A video sample of one of Asch’s experiments can be found at www.youtube.com/watch?v＝iRh5qy09nNw.

[3]Ecclesiastes4:12(New International Bible,2011).

[4]Kotler,“The Secret Behind the Secret.”

[5]Gregory Berns,Iconoclast(Boston:Harvard Business School Press,2010),96.

[6]Ibid.,18.

[7]Mortimer Adler,Aristotle for Everybody(New York:Simon&Schuster,1997).

[8]Sir Ken Robinson,The Element(New York:Penguin Books,2009).

[9]Philip Yancey,Soul Survivor:How Thirteen Unlikely Mentors Helped My Faith Survive the Church(New York:Galilee/Doubleday,2003).

[10]“Books:Orthodoxologist,”review of Gilbert Keith Chesterton,by Maisie Ward,October11,1943,www.time.com/time/magazine/article/0,9171,774701-3,00.html.

[11]Margery Forester,Michael Collins:The Lost Leader(London:Sidgwick and Jackson,1971),36;P.N.Furbank,“Chesterton the Edwardian,”in G.K.Chesterton:A Centenary Appraisal,ed.John Sullivan(New York:Harper and Row,1974);Martin B.Green,Gandhi:Voice of a New Age Revolution(Mount Jackson,VA:Axios,2009),266.

[12]Steven Pressfield,The War of Art(New York:Warner Books,2003),166.

第十节 你的“毕加索”

我妈妈曾对我说：“不想做将军的士兵不是好士兵；不想做教皇的修道士不是好修道士。”但这两个我都不是，我是一名画家，我叫毕加索。

巴勃罗·毕加索

在桃乐茜（Dorothy）和托托（Toto）进入故事之前，铁皮人曾是一个伐木工人。他住在芒奇金村并爱上了东部邪恶女巫的女奴。邪恶女巫最后担心这个伐木工带走她的女奴，所以在他的斧子上下了咒语。他每砍一片木头，斧子就滑落一次并砍上他自己的身体。

他的身体一块一块地剥落，他只能让村子里的铁匠用马口铁做成四肢装到他的身上。最后，伐木工人的整个身体都被马口铁取代，包括他的心脏。能保持他不生锈的唯一方法是他身上一定要带着油壶。还有一个问题是，因为有了一个铁做的心脏，这个铁皮人再也无法爱上那个他想娶回家做妻子的芒奇金村女奴。因此，他重新出发，踏上了寻找心脏、重塑自己的旅程。

这是一个寓言故事，它描绘了一个重新发现自己的艺术家天赋的过程。一个旅程已经被我们全部构建起来了。

这条路摆在你的面前。但这只是一本书，书上只有文字。

除非这些文字影响了你的日常生活，或改变了你的工作方式，或提醒了你什么是最重要的事情，否则，这些文字只是滴落在调色盘中的湿颜料。一会儿不用，它就会风干。你仅存的情感和曾经的誓言也会像水坑一样干涸。

不要让你的颜料风干。马上使用。就现在！如果你不习惯用刷子，那就用你的手。

在我有一点儿蛛丝马迹预测到我今天会成为一个画家之前，在我知道怎样正确使用刷子和调色板之前，我用手指和手蘸上颜料在一张大的

空白帆布上画画，直到画布上布满了颜色的组合、未知的花样和无法预知的图形。那是一种释放，但或许还不止这些。

那块空白的画布代表着那时职场上的我。我从头开始，我什么都不懂，任何事情都有可能会发生。

站在那看着这空白的画布，我为前途渺茫而感到害怕。但是我的内心知道我有一个选择权——那就是对我要从事的职业的选择权。这意味着我有三个选项：

1.我可以就这么眼睁睁地盯着这个空白的画布，让恐惧和焦虑阻碍我尝试做任何新的事物。

2.我可以坐在桌边，试着对画布上未来一年、五年、十年将画出的画做出规划。

3.我可以把手插到颜料中，把蘸起的颜料拍到画布上，画出我此刻真实的情感——挫折、生气、恐惧、希望、渴望、惊愕、感激和预感——然后再看结果。

你现在知道了，我选择了第三个。

从那时起，我开始明白，第一幅空白画布不仅仅代表我失业期间的事业，更是代表我每天在做的事业。而那个选择，则是我今天、明天，乃至今后每一天工作中需要创造的。

我选择用自己的双手，按自己的意愿在画布作画。

我选择对描绘我的每一天负责。

我选择去做“毕加索”（PICASSO）：

P＝敢于挑战（Provocative）

I＝相信直觉（Intuitive）

C＝坚持信仰（Convicted）

A＝不断加速（Accelerated）

S＝有自发性（Spontaneous）

S＝做出让步（Surrendered）

O＝追求原创（Original）

我希望你也这样做。不仅是今天和明天，只要这一刻的热情还记忆犹新。不仅用充满情感的、不顾一切的右脑，也要用有逻辑的、渴望自由的左脑。

你是独一无二的艺术家，你完全有能力每天创造一件独一无二的艺术品。要做全方位的艺术家，从头脑到心灵，从理性到感性，从策略到灵魂。大胆去做，那么假以时日，你就会创造自己的“毕加索”。

下一步

笛卡尔说过："我思故我在。"

我想说的是："我无思故我创造。"

要想继续你的创造之旅，我邀请你利用你现有的智慧，更好地理解你现在已经具备的创造性技能，那么你就会创造奇迹。请登录www.theartofvision.com/unthink做一个创造力的测试吧。

创意就是这么简单
[美]埃里克·瓦尔　著
郭晓静　译

电子书编辑：张畅
版权经理：王文嘉

出 品：中信联合云科技有限公司 www.yuntrust.cn
版 本：电子书
版 次：2016年6月第1版
字 数：180千字

纸书书号：978-7-5086-6049-3
出版发行：中信出版集团股份有限公司 CITIC Publishing Group

版权所有 · 侵权必究
投稿邮箱：tougao@citicpub.com

中信出版社官网：http://www.citicpub.com/;
官方微博：http://weibo.com/citicpub;
更多好书，尽在大布阅读;
大布阅读：App下载地址（中信电子书直销平台）
微信号：大布阅读